

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ALL WORLD TRANSPORT
COLOMBIA LTDA PARA LOGRAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL
VALLE DEL CAUCA AÑO 2015**

SOANNY MILENA ROMERO PÉREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA ALL WORLD TRANSPORT
COLOMBIA LTDA PARA LOGRAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL
VALLE DEL CAUCA AÑO 2015**

SOANNY MILENA ROMERO PÉREZ

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional de
Mercadeo y Negocios Internacionales**

Director

ANDREA MARÍA RIZO PEÑAFORT

Magister In Business Administration

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2015

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios Internacional.

GUILLERMO GONZALEZ

Jurado

ORIETHA EVA RODRIGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2015

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 PLAN DE MERCADEO	20
4.1.2 Posicionamiento	21
4.1.2.1 Tipos de posicionamiento	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	23
4.3 MARCO CONTEXTUAL	25
4.4 MARCO LEGAL	25
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2 DISEÑO METODOLÓGICO	42
 6. ANÁLISIS SITUACIONAL	 43
6.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	43
6.2 RESEÑA HISTÓRICA	43
6.3 MISIÓN	44
6.4 VISIÓN	44
 7. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	 45
7.1 FACTORES DEL MERCADO	45
7.1.1 Tamaño de la categoría	45
7.1.2 Crecimiento de la categoría	46
7.1.3 Situación del ciclo de vida del producto	47
7.1.4 Ciclo de ventas anual	48
7.1.5 Estacionalidad	48
7.1.6 Rentabilidad del mercado	50
 8. FACTORES DE LA CATEGORÍA	 51
8.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	51
8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	51
8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	51
8.4 PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS	52
8.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA	52
 9. FACTORES MEDIO AMBIENTALES	 53
9.1 DEMOGRÁFICO	53
9.2 TECNOLÓGICO	55
9.3 POLÍTICO	55
9.4 ECONÓMICO	56
9.5 FÍSICO	58

9.7 SOCIAL	61
10. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS	66
10.1 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES	66
10.1.1 Participación de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA frente a su competencia	66
10.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	69
10.3 MATRIZ DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO (SERVICIO)	72
10.4 OBJETIVOS DE ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA	72
10.5 ESTRATEGIA DE ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA	72
10.5.1 Utilidades	74
10.6. CADENA DE VALOR	78
10.6.1 Eslabones primarios	80
10.6.1.1 Controlables	80
10.6.1.2 No controlables	81
10.6.2 Eslabones de apoyo	81
10.7 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE LOS RECURSOS	82
10.7.1 Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos	82
10.7.2 Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio	82
10.7.3 Habilidades de marketing	82
10.7.4 Habilidades financieras	82
10.7.5 Habilidades gerenciales	83
10.8 EXPECTATIVAS DE ESTRATEGIAS FUTURAS	83
11. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	84
11.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?	84
11.2 ¿QUÉ COMPRAN?	84
11.3 ¿CUÁNDO COMPRAN?	84
11.4 ¿CÓMO SELECCIONAN?	85
11.5 ¿CÓMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?	85
11.6 ¿VOLVERÁN A COMPRAR?	85

11.7 SEGMENTACIÓN	85
12. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	86
12.1 TAMAÑO DE LA CATEGORÍA Y PRONÓSTICO DE VENTAS PARA ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA	86
12.1.1 Potencial del mercado y pronóstico de ventas	87
12.2 MATRIZ DOFA	88
12.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	91
13. OBJETIVOS	92
13.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	92
13.2 OBJETIVOS DIVISIONALES	92
13.3 OBJETIVOS DE MARKETING	93
13.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS	94
14. MEZCLA DE MARKETING	95
14.1 PRODUCTO	96
14.2 PRECIO	96
14.3 DISTRIBUCIÓN	96
14.4 PROMOCIÓN	97
14.5 PERSONAS	97
14.6 PROCESOS	97
14.7 EVIDENCIA FÍSICA	98
15. ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO) VS MARCA	99
15.1 MERCADO OBJETIVO	99
15.2 COMPETIDORES OBJETIVOS	99
15.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	99
15.4 ESTRATEGIA CENTRAL	100
15.4.1 Proposición de valor	100
15.4.2 Posicionamiento de marca	100

16. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING	101
16.1 PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES DE MARKETING	101
16.2 PUBLICIDAD	101
16.3 PROMOCIÓN DE VENTAS	101
16.4 VENTAS PERSONALES	102
16.5 RELACIONES PÚBLICAS	102
16.6 PRECIO	103
16.7 CANALES	103
16.8 SERVICIO AL CLIENTE	103
16.9 SITIO WEB	104
16.10 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	104
16.11 ALIANZAS Y ASOCIACIONES	104
17. INDICADORES DE GESTIÓN	105
17.1 ESTRATEGIA 1	105
17.1.1 Indicador	105
17.2 ESTRATEGIA 2	105
17.2.1 Indicador	105
17.3 ESTRATEGIA 3	105
17.3.1 Indicador	105
17.4 ESTRATEGIA 4	106
17.4.1 Indicador	106
17.5 ESTRATEGIA 5	106
17.5.1 Indicador	106
17.6 ESTRATEGIA 6	106
17.6.1 Indicador	106
17.7 ESTRATEGIA 7	107
17.7.1 Indicador	107

17.8 ESTRATEGIA 8	107
17.8.1 Indicador	107
17.9 ESTRATEGIA 9	107
17.9.1 Indicador	107
18. DOCUMENTOS FINANCIEROS	111
18.1 Presupuesto del plan	111
18.2 Estados Financieros	113
18.3 Cronograma de actividades	114
19. MONITORÍA Y CONTROL	115
19.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO	115
19.2 DATOS SECUNDARIOS	115
19.3 DATOS PRIMARIOS	116
20. PLANES DE CONTIGENCIA	117
21. CONCLUSIONES	118
22.RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Tamaño de la categoría	45
Cuadro 2. Crecimiento de la categoría	46
Cuadro 3. Crecimiento por agentes de carga	47
Cuadro 4. Rentabilidad Estimada	50
Cuadro 5. Análisis de las Fuerzas de PORTER	51
Cuadro 6. Matriz MEFE	63
Cuadro 7. Importaciones marítimas del valle por TEUS- Agentes de Carga	67
Cuadro 8. Exportaciones marítimas del valle por TEUS- Agentes de carga	68
Cuadro 9. Matriz Del Perfil Competitivo	70
Cuadro 10. Atributo del servicio de All World Transport Colombia Ltda.	72
Cuadro 11. Proyección de ventas con un incremento del 4%	75
Cuadro 12. Matriz MEFI	77
Cuadro 13. Matriz DOFA	89
Cuadro 14. Cuadro estratégico	108
Cuadro 15. Estado de resultados	113
Cuadro 16. Cronograma de actividades	114

LISTA DE FIGURAS

Pág.	
Figura 1. Ventas anuales valor FOB/miles de millones de dólares	48
Figura 2. Valor FOB exportaciones totales, según principales grupos de productos 2010-2013	49
Figura 3. Variación a.a. (%) producción Cali, Enero – Septiembre 2013/2014	54
Figura 4. Costos de exportar una mercancía, 2013 (US\$ por contenedor)	57
Figura 5. Calidad de la infraestructura: puesto y porcentaje de países con mejor desempeño que Colombia	59
Figura 6. Inversión en infraestructura de transporte como porcentaje del PIB	60
Figura 7. Crecimiento Económico	73
Figura 8. Utilidad / Millones de pesos	74
Figura 9. Modelo Cadena de Valor PORTER	79
Figura10. Modelo Cadena Valor Servicios Gustavo Alonso	80
Figura11. Constituciones de sociedades según sector económico-2013	87
Figura12. Proyección de ventas	88
Figura 13. 7P's Marketing Mix	95

RESUMEN

El presente plan de mercadeo es elaborado para la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, con el fin de definir estrategias que logren un mayor posicionamiento en el mercado del Valle del Cauca, haciendo hincapié en los atributos con los que cuenta el servicio que presta la empresa.

En el proceso para su elaboración, se llevó a cabo un diagnostico situacional en el cual se definió el negocio, se brindó información general de este, se estudió la competencia en cuanto a su mercado objetivo, además se analizó los atributos, estrategias y objetivos de la competencia.

Para el diagnóstico de la compañía se realizó una valoración de la cadena valor de servicios propuesta por Gustavo Alonso, se llevó a cabo la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y a partir de esta se elaboró la matriz MEFI y MEFE en las cuales se calificaba uno a uno los factores internos y externos y luego se comparaban sus calificaciones. Se concluyó que aunque se cuenta con debilidades y amenazas, si se proyecta y se toman las decisiones correctas, podrá alcanzar las metas planteadas puesto que, con sus fortalezas podrá afrontar sus debilidades, y con sus oportunidades las amenazas.

Gracias a la información recopilada se realizaron análisis que permitieron llegar a plantear estrategias de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, precio y canales, con un presupuesto inicial de \$ 20.262.700, un cronograma para alcanzar los objetivos iniciales, un monitoreo y unos planes de contingencia.

Para finalizar se llegó a unas conclusiones con la elaboración del plan de mercadeo las cuales son potencializar todos los procesos, actividades, operaciones y herramientas con las que cuenta ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA con el fin de incrementar las ventas, las utilidades logrando así una mayor participación y un mejor posicionamiento en el mercado del departamento del Valle.

De igual forma se realizaron unas recomendaciones para estudios futuros y se dejó constancia de las referencias bibliográficas empleadas.

Palabras claves: Agentes de Carga, Operador logístico, Plan de mercadeo, Posicionamiento y Valle del Cauca

INTRODUCCIÓN

los agentes de carga, se encargan de toda la coordinación y optimización de todos los medios de transporte de mercancías que operen de forma internacional, también llamados operadores logísticos internacionales, por lo que son expertos en indicarle a las empresas cuales son los medios para optimizar su proceso de exportación e importación de su mercancía.

Los operadores logísticos son la mano derecha de las empresas que desean internacionalizarse, ya que estos con su experiencia en este campo se encargan de las reservas de los medios de transporte, papeleo de los mismos, logística y control de los procesos realizados por todos los involucrados en la cadena de abastecimiento en el ámbito internacional.

Debido a que el país está enfrentando una época de cambios económicos, sociales y políticos dado por condiciones, en las cuales se puede decir que Colombia es uno de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional. Adicionalmente, Colombia tiene canales de acceso al mercado internacional más claros, la Alianza para el Pacífico continúa su proceso de consolidación y el país está trabajando en la adopción de las mejoras prácticas de políticas públicas en la búsqueda de su ingreso a la OECD.

Sin embargo, no se puede desconocer que también ha sido un año de grandes dificultades. El reciente desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía china y la tímida recuperación en Estados Unidos y Europa son factores que elevan alarmas.¹

En la actualidad con respecto al comercio exterior, la tímida recuperación de la economía global, el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial, sumado a los altos costos que asumen las empresas para producir en Colombia, han propiciado el lento avance del comercio colombiano. Por esta razón ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA ve la necesidad de desarrollar planes y estrategias que la puedan ayudar hacer más eficiente y competitiva en el mercado nacional, ofreciendo al consumidor un servicio de excelente calidad y buena presentación; de esta forma se podrá lograr el gran objetivo de la empresa que consiste en lograr mayor participación en el mercado del Valle del Cauca.

¹ Andi estima crecimiento económico por encima de 4% en 2015 [en línea] Colombia. Dinero, 2015 [Consultado, 02 de Mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/204552>

En síntesis se busca desarrollar un plan de mercadeo para la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca, haciendo hincapié en los atributos con los que cuenta el servicio que presta la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Pese a que en los últimos años Colombia ha firmado una serie de tratados de libre comercio (TLC) con varias naciones, el comercio internacional del país es hoy más cerrado que el de 1991, en plena apertura económica.

Además afirman que Colombia está lejos de tener un régimen de comercio exterior liberado, pues este se apoya en medidas administrativas para lograr objetivos proteccionistas. En contraposición, el régimen no se apoya en medidas explícitas de precios, como aranceles y subsidios directos.²

En la actualidad ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali, ha manifestado la necesidad de contar con un plan de mercadeo, el cual ayude a implementar y direccionar los objetivos y estrategias de la empresa es cual es lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Debido a que la empresa ha estado en el mercado como agente de carga internacional por 9 años, la capacidad de la operación logística ha tenido un crecimiento muy pequeño debido a la constante evolución de los mercado y crecimiento de la competencia, por ende se buscan mercados a los cuales entrar.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué Plan de Mercadeo debe implementar la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca?

² Comercio exterior, tan restrictivo como hace 40 años [línea]. Colombia: El tiempo, 2014 [consultado, 02 de Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-del-comercio-exterior-en-colombia/13916217>

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA frente al posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuál es la situación externa de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA?
- ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para dar inicio al posicionamiento de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, en el mercado del Valle del Cauca?
- ¿Qué mecanismo de control y evaluación, resulta ajustado para gestionar el presente proyecto?

2. JUSTIFICACIÓN

Un plan de mercadeo, ante todo, es un mecanismo, una herramienta, un esquema, un guion, un proceso de “negocio”, cuya única utilidad es facilitar que una organización/empresa se marque y consiga unos objetivos cuantitativos o cualitativos (imprescindibles para la supervivencia de la propia empresa), con una metodología, unas herramientas y técnicas de marketing.³

Los planes de mercadeo establecen estrategias integrales para desarrollar productos y servicios para segmentos de mercado específicos, informar a los clientes acerca de productos y llevar los productos a manos de los clientes. Un plan de mercadeo se expande esencialmente sobre la sección de mercado de un plan de negocios, profundizando con mayor detalle en el entorno competitivo y las tácticas utilizadas para lograr las metas de mercado. Todos los planes de mercadeo deberían diseñarse alrededor de objetivos alcanzables, medibles y oportunos.⁴

Hay tres aspectos importantísimos para desarrollar con éxito un plan de mercadeo en una organización:

- Orientación de toda la empresa hacia la consecución del plan. Cultura de mercado. Esto quiere decir que el primer creyente del proyecto, el impulsor y defensor, debe ser el propio director/gerente/presidente o CEO de la organización; y desde esta máxima figura, ir calando en cascada al resto de la organización.
- Involucración de todas las áreas en el desarrollo del proyecto, no solo el responsable sino también el resto de trabajadores. Sin olvidar que siempre debe ser liderado por el responsable de marketing o la persona especializada en la realización del plan.
- Seguimiento, medición y compartición de resultados con todos las áreas/departamentos involucrados.

³ Plan de marketing [línea]. Colombia: La Cultura del Marketing, 2014 [consultado, 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>

⁴ Ejemplo de objetivos para un plan de mercadotecnia [en línea]. Houston: Pyme.lavoztx, 2014 [consultado, 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-objetivos-para-un-plan-de-mercadotecnia-5110.html

El desarrollo de un plan de mercadeo es de gran importancia para la empresa ya que por medio de éste se identificarán las fases a seguir, en cuanto a la prestación del servicio; se trabajará bajo unos parámetros ya establecidos que permitirán a ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, ser una empresa reconocida por sus excelentes estándares de calidad, servicio al cliente y generador de valor agregado en sus procesos logísticos.

Por consiguiente se espera que con el desarrollo del Plan de Mercadeo la empresa lleve a cabo los objetivos y estrategias previamente propuestos, puesto que no solo se busca alinear conceptos teóricos aprendidos en el aula con la realidad empresarial, sino que se pretende pueda servir de herramienta de apoyo para la empresa con el fin de cada vez más ir ganando participación y posicionamiento en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Mercadeo para la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.
- Identificar la situación externa de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.
- Definir estrategias adecuadas para dar inicio al posicionamiento de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, en el mercado del Valle del Cauca.
- Crear mecanismos de control y evaluación para gestionar el presente proyecto.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Plan de mercadeo. Un plan de mercadeo estudia como primera medida la información básica del mercado, comprende la evaluación (análisis) del negocio, también llamado análisis situacional y el segmento de problemas y oportunidades; en segunda medida comprende el análisis de cada uno de los entornos y factores incluye elementos como los objetivos de ventas, presupuesto y calendario de las actividades.

El secreto para escribir un plan eficaz en mercadeo es la planeación disciplinada, un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado pasó por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones, aunque en un principio sea más lento, éste incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio.⁵

El plan de mercadeo debe incluir aspectos como identificar cuando entrar en el mercado y cuando salir de él; diferenciar el producto de la competencia; y cuanta flexibilidad se necesita para responder a un ambiente tecnológico y demográfico en permanente cambio.⁶

El desarrollo de un plan de mercadeo es tan riguroso que exige tiempo y dedicación para redactarlo y, lo más importante implementarlo, controlarlo y revisarlo; es quizás uno de los más importantes instrumento de planeación estratégica que busca aumentar las ventas orientando los negocios hacia la retención de los clientes actuales y la conquista de otros nuevo.⁷

⁵ HIEBING, Román Jr. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia México: McGraw Hill, 1992. p. 7.

⁶ DOLAN Robert J. La esencia del marketing Vol. I: Estrategia, Grupo Editorial Norma.

⁷ COBRA, Marcos y WARG Z.: Marketing de servicios. Conceptos y Estrategias. Colombia Editorial McGraw Hill, 1992. p. 40.

Con el plan de mercadeo se pretende llevar a cabo objetivos concretos que direccionen las estrategias a actividades eficaces; la elaboración exige una sistemática secuencia de fases a seguir.

- Evaluar la situación actual de la empresa, donde realiza un análisis de los factores internos y externos, las oportunidades y amenazas, la competencia y las principales tendencias en el mercado que puedan afectar el producto o servicio.
- Establecimiento de objetivos que con lleven al desarrollo de estrategias en toda la mezcla del mercadeo (producto, precio, promoción, plaza,) brindando un mayor sentido de responsabilidad y tiempo.
- Las implicaciones financieras y los controles que utilizarían para vigilar la ejecución y progreso del plan a largo plazo.

4.1.2 Posicionamiento. El Posicionamiento, por tanto, es la imagen percibida por los consumidores de mi producto en relación con la competencia, pero una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento, la diferencia fundamental es que la imagen es cómo me perciben los consumidores mientras que el posicionamiento es cómo me perciben los consumidores frente a la competencia; es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes.

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento.

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.
- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Cualquier organización que tenga una intención sería de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

4.1.2.1 Tipos de posicionamiento. Aunque hay muchos tipos de posicionamiento existen algunos que son generalmente los más usados:

- Posicionamiento por atributos: es el más clásico. Se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.
- Posicionamiento respecto a la competencia: aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- Posicionamiento por precio: en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- Posicionamiento por metas: muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.
- Posicionamiento por comportamiento: otras empresas se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.
- Posicionamiento por uso: muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.
- Posicionamiento por beneficios buscados: este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.
- Posicionamiento geográfico y demográfico: muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas o niveles educativos.
- Posicionamiento por estilo de vida: aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.

- **Posicionamiento como líder de categoría:** es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.
- **Posicionamiento por calidad:** al igual que por el precio, podemos distinguir la marca por la calidad del producto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este proyecto es necesario tener claro los siguientes términos de gran importancia.

Plan de Mercadeo: El plan de mercadeo es un informe de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordena y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de mercadeo que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos deseados, en un ambiente de mercado.

Análisis de Ventas: Debe describir la historia reciente y su evolución, tanto en términos absolutos como relativos, en cuota de mercado. Los datos deben explicarse en unidades vendidas y también en términos monetarios. La información debe abarcar los servicios de la empresa atendiendo a los mercados donde actúa, los canales por los que se distribuyen así como a las líneas a las que pertenecen.

Análisis de la Situación

- **Análisis Entorno Externo:** Lo forman variables, situaciones o fuerzas motrices afectan a toda la empresa por estar inmersas en él, al margen de su actividad. El entorno externo puede ser:

Político: Afecta al desarrollo de los servicios.

Económico: Conjunto de factores que afectan la capacidad de compra de los consumidores y a su estructura de gasto.

Demográfico: se analiza estudiando el volumen de la población, la renta de los consumidores.

Sociocultural: la cultura y los valores de una sociedad favorecen el desarrollo y la adopción de servicios nuevos o la frenan.

Tecnológico: La tecnología contribuye a crear servicios nuevos o a mejorar las prestaciones de otros ya existentes.

Legal: Existen leyes que regulan las prácticas comerciales que las empresas deben conocer, como las relacionadas con los consumidores y sus derechos, y con la defensa en la competencia.

- **Análisis Competitivo:** Es identificar sus principales competidores y sus objetivos, como se comportan, la cuota de mercado que tienen, su crecimiento, valorar la calidad del servicio que prestan, su posicionamiento en el mercado y estrategias de mix de marketing que aplican.
- **Análisis del Mercado:** Se debe evaluar el tamaño de su mercado, la tasa de crecimiento, los segmentos que atiende, necesidades de sus consumidores de compra y los intermediarios.
- **Análisis de la Empresa:** Los aspectos que deben ser estudiados para valorar puntos fuertes y débiles son los relativos al mercadeo, finanzas, producción y aspectos humanos.
- **Formulación de Objetivos:** Se hace referencia a los objetivos que se desean alcanzar.
- **Estrategias de Mercadeo:** Las estrategias son los cursos de acción para poder conseguir los objetivos que las empresas desean lograr.
- **Táctica de Mercadeo:** Es la forma como se va a implementar la estrategia.
- **Planes de Acción:** El presupuesto debe recoger todos los ingresos y gastos previsibles e imputables a actividades exclusivamente de marketing.

- **Asignación de Recursos y Seguimientos:** Con carácter mensual las empresas deben comparar las previsiones con las realizaciones para detectar desviaciones y tomar, si procediera, medidas correctivas.⁸

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La elaboración de un plan de mercadeo se encamina a fines de gran relevancia para la empresa. Porque se crea un proceso de actividades el cual dependerá de todo un análisis situacional que al final permitirá hacer tomas de decisiones y control.

El desarrollo de esta investigación se llevara a cabo en la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA que se encuentra en el sector de Operadores logísticos Aduaneros, cuya sede principal se encuentra ubicada en la Calle 127 No.13^a-12 Santafé de Bogotá y cuenta con sucursales en la Ciudad de Cali, Buenaventura.

4.4 MARCO LEGAL

LEGISLACIÓN ADUANERA

DECRETO 2685 DE 1999 (Diciembre 28)

Diario Oficial No. 43.834, del 30 de diciembre de 1999. PAG 27

TITULO II. DECLARANTES

CAPITULO I. INTERMEDIACION ADUANERA

ARTICULO 10. DECLARANTES.

Artículo modificado por el artículo 2 del decreto 1198 de 2000. El nuevo texto es el siguiente: Son declarantes ante la autoridad aduanera, con el objeto de adelantar los procedimientos y tramites de importación, exportación o transito aduanero, las sociedades de intermediación aduanera, quienes actúan en nombre y por encargo de los importadores y exportadores y las personas a que se refiere el artículo siguiente.

Los almacenes generales de depósito, sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, podrán actuar como sociedades de intermediación aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, siempre que

⁸ ESTEBAN, Grande Ildelfonso Marketing de los Servicios: ALFAOMEGA ESIC 4^a Edición. p. 287 – 304.

hubieren obtenido la autorización para ejercer dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin. En este caso se les aplicará el régimen de responsabilidades, infracciones y sanciones previstas para las sociedades de intermediación aduanera.

IRECTA.

Podrán actuar directamente ante las autoridades aduaneras como declarantes y sin necesidad de una Sociedad de Intermediación Aduanera:

a) Los Usuarios Aduaneros Permanentes, a través de sus representantes acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para las importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros. Los Usuarios Aduaneros Permanentes cuando actúen a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera conservarán las prerrogativas previstas en este Decreto;

b) Los Usuarios Altamente Exportadores, a través de sus representantes acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para las importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros. Los Usuarios Altamente Exportadores cuando actúen a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera conservarán las prerrogativas previstas en este Decreto;

Inciso 2o. derogado por el artículo 58 del Decreto 1232 de 2001.

c) Las personas jurídicas que realicen importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros, que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$1.000,00), quienes actuarán de manera personal y directa a través de su representante legal o apoderado;

d) Las personas naturales que realicen importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros, que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$1.000,00), quienes deberán actuar de manera personal y directa;

e) Los viajeros, en los despachos de sus equipajes en los regímenes de importación y exportación;

f) Literal modificado por el artículo 2 del Decreto 1470 de 2008. El nuevo texto es el siguiente: La Sociedad Servicios Postales Nacionales y los intermediarios inscritos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes, en los regímenes de importación y exportación, para realizar los trámites de recepción y entrega, presentación de declaraciones consolidadas de pago y para el pago de tributos aduaneros y de los valores de rescate por abandono, cuando a estos últimos hubiere lugar.

g) Los turistas en la importación temporal de vehículos para turismo;

h) Los consignatarios de las entregas urgentes que ingresen como auxilios para damnificados de catástrofes o siniestros, por su especial naturaleza o porque respondan a la satisfacción de una necesidad apremiante, quienes podrán actuar de manera personal y directa o a través de apoderado debidamente constituido;

i) La Nación, las entidades territoriales y las entidades descentralizadas, para las importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros, respecto de las mercancías consignadas o endosadas en el documento de transporte a dichas entidades, quienes podrán actuar a través de su representante legal o apoderado debidamente constituido;

j) Los agentes diplomáticos, consulares y los organismos internacionales acreditados en el país y los diplomáticos colombianos que regresan al término de su misión, quienes podrán actuar de manera personal y directa, o a través de representante legal o jefe de la misión o, de apoderado designado por estos;

k) Las empresas transportadoras que se encuentren debidamente inscritas y autorizadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para las operaciones de cabotaje, quienes deberán actuar a través de sus representantes legales o apoderados debidamente constituidos;

l) Las empresas transportadoras o la persona que según el documento de transporte tenga derecho sobre la mercancía para las operaciones de transbordo y,

m) Literal modificado por el artículo 1 del Decreto 1541 de 2007. El nuevo texto es el siguiente: Los comerciantes de que tratan los artículos 412 y 429 del presente decreto, para la presentación de la Declaración de Importación Simplificada bajo la modalidad de franquicia y para la presentación de la Declaración de Importación Simplificada con ocasión de los Envíos al resto del territorio aduanero nacional.

n) Literal adicionado por el artículo 1 del Decreto 1541 de 2007. El nuevo texto es el siguiente: Los raizales y residentes a que se refiere el artículo 412-1 del presente decreto, legalmente establecidos en el territorio del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, que no tengan la calidad de comerciantes, para la presentación de la Declaración Especial de Ingreso en la importación de mercancía en cantidades no comerciales.

o) Literal adicionado por el artículo 2 del Decreto 1530 de 2008. Rige a partir del 1o. de julio de 2008. Ver en Legislación Anterior el texto vigente hasta esta fecha. El nuevo texto es el siguiente: Los usuarios de un Programa Especial de Exportación, PEX, para las exportaciones en desarrollo de un programa.

p) Literal adicionado por el artículo 2 del Decreto 1530 de 2008. Rige a partir del 1o. de julio de 2008. Ver en Legislación Anterior el texto vigente hasta esta fecha. El nuevo texto es el siguiente: Los autores de obras de

arte, que en concepto del Ministerio de la Cultura, no formen parte del patrimonio cultural de la Nación, para la exportación de las mismas.

PARÁGRAFO. Para efectos de lo previsto en los literales c) y d) del presente artículo, cuando se trate de envíos fraccionados o múltiples que sumados superen los mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$1.000,00), las importaciones y exportaciones deberán tramitarse a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera.

Inciso adicionado por el artículo 1 del Decreto 4136 de 2004. El nuevo texto es el siguiente: Los usuarios a los que se refieren los literales c) y d) que realicen operaciones que individualmente no superen el valor FOB de cinco mil dólares (US\$5.000.00) en la jurisdicción de las Administraciones de Arauca, Leticia, Yopal, Puerto Carreño, Inírida y Puerto Asís, podrán efectuarlas directamente. Cuando se trate de envíos fraccionados o múltiples que superen dicha suma, las importaciones y exportaciones deberán tramitarse a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera.

La Intermediación Aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las Sociedades de Intermediación Aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

La Intermediación Aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en este Decreto.

La Intermediación Aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos.

A

Las Sociedades de Intermediación Aduanera son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer la Intermediación Aduanera y cuyo objeto social principal es el ejercicio de dicha actividad.

ARTICULO 15. OBJETO SOCIAL.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera deberán prever en su estatuto social que la persona jurídica se dedicará principalmente a la actividad de la Intermediación Aduanera.

Igualmente estas sociedades deberán agregar a su razón o denominación social, la expresión "Sociedad de Intermediación Aduanera" o la abreviatura "S.I.A". Lo previsto en este inciso no se aplica a los Almacenes Generales de Depósito.

Bajo ninguna circunstancia las Sociedades de Intermediación Aduanera podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías.

ARTICULO 16.

Artículo modificado por el artículo 1 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Para efectos de la autorización, vigencia y renovación de las Sociedades de Intermediación Aduanera, el patrimonio mínimo requerido deberá corresponder al patrimonio líquido poseído por la sociedad a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, de acuerdo con los valores mínimos que se indican a continuación y según la cobertura geográfica de sus operaciones:

a) **Primer Nivel.** Las Sociedades de Intermediación Aduanera que proyecten actuar a nivel nacional, deberán acreditar un patrimonio líquido no inferior a cuatrocientos millones de pesos (\$400.000.000);

b) **Segundo Nivel.** Las Sociedades de Intermediación Aduanera que proyecten operar exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Sabana de Torres o Valledupar, deberán acreditar un patrimonio líquido no inferior a ciento treinta millones de pesos (\$130.000.000);

c) **Tercer Nivel.** Las Sociedades de Intermediación Aduanera que proyecten operar exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal deberán acreditar un patrimonio líquido no inferior a cuarenta millones de pesos (\$40.000.000).

Los valores señalados en este artículo serán reajustados anual y acumulativamente en forma automática el 1o. de abril de cada año, en un porcentaje igual a la variación del índice de precios al consumidor reportado por el DANE para el año inmediatamente anterior.

Inciso adicionado por el artículo 1 del Decreto 2557 de 2007. El nuevo texto es el siguiente: Otorgada la autorización o renovación, la sociedad deberá reajustar y mantener el patrimonio de que trata el presente artículo, para lo cual deberá remitir a más tardar el 1o de abril de cada año a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, los estados financieros y el certificado de Cámara de Comercio en los que demuestre el cumplimiento del requisito patrimonial mínimo exigido por la norma aduanera para el respectivo año.

El patrimonio mínimo requerido para las Sociedades de Intermediación Aduanera deberá soportarse contablemente al momento de la solicitud de autorización o renovación. Cuando la autoridad aduanera no apruebe la solicitud de autorización o renovación por encontrar que las cuentas de sus estados financieros no soportan el patrimonio mínimo requerido, no podrá ser subsanado con modificaciones o adiciones a través del recurso de reposición.

PATRIMONIAL.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera que a la fecha de entrada en vigencia de este Decreto, estuvieren autorizadas por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para ejercer la actividad de Intermediación Aduanera, podrán acreditar el patrimonio mínimo requerido en el artículo anterior, dentro de los seis (6) meses siguientes a dicha fecha. Cuando la autorización se venza dentro de dicho término, deberá acreditarse el patrimonio mínimo requerido como requisito para obtener la renovación de la autorización. Aquellas sociedades que no acrediten el requisito del patrimonio en el término aquí señalado, no podrán seguir ejerciendo la actividad de Intermediación Aduanera.

ARTICULO 18.

Artículo modificado por el artículo 2 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: La disminución por cualquier circunstancia de patrimonio líquido exigido para la autorización, vigencia o renovación de las Sociedades de Intermediación Aduanera, de que trata el artículo 16 del presente decreto, deberá ser informada de inmediato a la autoridad aduanera dicha disminución del patrimonio líquido deberá ser subsanada, en un plazo no superior a dos (2) meses contados a partir de la fecha en que tuvo lugar la afectación del patrimonio, so pena de la suspensión de la autorización. Transcurrido un (1) mes desde la fecha de la suspensión sin que se haya subsanado la disminución del patrimonio líquido, la autorización quedará sin efecto mediante acto administrativo que así lo declare, contra el cual solo procede el recurso de reposición.

Cuando la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales establezca la disminución del patrimonio líquido por debajo del mínimo exigido, sin que la Sociedad de Intermediación Aduanera lo haya informado oportunamente, y aun cuando lo hubiere subsanado, la autorización quedará sin efecto mediante acto administrativo que así lo declare, contra el cual solo procede el recurso de reposición.

ADUANERA.

Para ejercer la actividad de Intermediación Aduanera, las sociedades interesadas deberán cumplir los siguientes requisitos:

a) Presentar la solicitud de autorización debidamente suscrita por el representante legal; b) Acreditar el patrimonio mínimo requerido;

c) Presentar las hojas de vida de la totalidad de sus socios, así como las de su personal directivo y de todos aquellos que actuarán como representantes de la sociedad o como auxiliares de la misma ante las autoridades aduaneras. Este requisito no se exigirá respecto de los accionistas de una sociedad anónima;

d) Acreditar la idoneidad profesional de sus representantes y auxiliares en formación académica, conocimientos específicos y/o experiencia relacionada con la actividad del comercio exterior, en los términos en que lo indique la autoridad aduanera;

e) Informar los nombres e identificación de las personas que deseen acreditar como representantes ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con capacidad para comprometer a la Sociedad de Intermediación Aduanera en lo que a los trámites aduaneros corresponde, indicando la Administración ante la cual cada una de ellas podrá actuar y,

f) Informar los nombres e identificación de las personas que deseen acreditar como auxiliares, sin capacidad de representación ante la autoridad aduanera.

PARÁGRAFO 1o. Siempre que ingresen nuevos socios, representantes o auxiliares deberá acreditarse el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente artículo, en la oportunidad que señale la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

PARÁGRAFO 2o. Los requisitos de que trata este artículo deberán cumplirse igualmente cuando se trate de una cesión de derechos sociales.

IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.

Los representantes de estas sociedades deberán, al refrendar con su firma cualquier documento, señalar el código de registro asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales a la sociedad, y al realizar los trámites ante la mencionada entidad, presentar el carné que los acredita como representantes de la Sociedad de Intermediación Aduanera.

Los representantes y auxiliares que adelanten trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales deberán portar carné de autorización expedido por la respectiva Sociedad de Intermediación Aduanera, según las características y estándares técnicos que señale la autoridad aduanera.

No podrá ejercer la actividad de Intermediación Aduanera, ni anunciarse como tal, la Sociedad que no cuente con la autorización vigente o se

encuentre suspendida para el ejercicio de sus funciones por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera que actúen ante las autoridades aduaneras, serán responsables administrativamente por la exactitud y veracidad de la información contenida en los documentos que suscriban sus representantes acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, así como por la declaración de tratamientos preferenciales, exenciones o franquicias y de la correcta clasificación arancelaria de las mercancías.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera responderán directamente por los gravámenes, tasas, sobretasas, multas o sanciones pecuniarias que se deriven de las actuaciones que realicen como declarantes autorizados.

Las Sociedades de Intermediación Aduanera responderán en las controversias de valor, únicamente cuando declaren precios inferiores a los precios mínimos oficiales, o cuando declaren precios diferentes a los consignados en la factura aportada por el importador con los ajustes a que haya lugar.

LAS DECLARACIONES Y FORMULARIOS.

La presentación y suscripción de las declaraciones a través del sistema informático aduanero, o de formularios oficiales aprobados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, o de cualquier otra actuación que se surta ante las autoridades aduaneras, por parte de los representantes acreditados por las Sociedades de Intermediación Aduanera, conlleva la atestación por parte de estas acerca de la veracidad de la información en ellos contenida.

La autoridad aduanera, sin perjuicio del ejercicio de sus facultades legales para la verificación documental o física, aceptará la información consignada en las declaraciones y formularios suscritos por los representantes autorizados de las Sociedades de Intermediación Aduanera.

Artículo modificado por el artículo 2 del Decreto 1232 de 2001. El nuevo texto es el siguiente: Las Sociedades de Intermediación Aduanera tendrán la facultad de reconocer las mercancías de importación en los Depósitos Habilitados y Zonas Francas, con anterioridad a su declaración ante la Aduana.

Si con ocasión del reconocimiento de las mercancías, la Sociedad de Intermediación Aduanera detecta mercancías en exceso respecto de las

relacionadas en la factura y demás documentos soporte, o mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel, deberá comunicarlo a la autoridad aduanera y podrá reembarcarlas, o legalizarlas con el pago de los tributos aduaneros correspondientes, sin que haya lugar al pago de sanción alguna por concepto de rescate. Para todos los efectos, la mercancía así legalizada se entenderá presentada a la Aduana.

Las personas jurídicas reconocidas e inscritas como Usuarios Aduaneros Permanentes o como Usuarios Altamente Exportadores, podrán acogerse a lo previsto en este artículo.

Dentro de los quince (15) días siguientes a la ejecutoria de la resolución de autorización para ejercer la actividad de intermediación, la Sociedad de Intermediación Aduanera deberá constituir y presentar una garantía bancaria o de compañía de seguros, cuyo objeto será garantizar el pago de los tributos aduaneros y de las sanciones a que haya lugar, por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este Decreto.

El monto de la garantía será equivalente al valor del patrimonio mínimo establecido en el artículo 16o. del presente Decreto.

Inciso 3. Modificado por el artículo 3 del Decreto 1232 de 2001. El nuevo texto es el siguiente: Cuando se trate de la renovación de la garantía, esta se constituirá por el cero punto treinta y cinco por ciento (0.35%) del valor FOB de las importaciones que se hubieren tramitado durante el año inmediatamente anterior a su renovación. En todo caso, el monto de la renovación de la garantía no podrá ser inferior al valor del patrimonio mínimo reajustado de acuerdo a lo señalado en el parágrafo 1o. del artículo 16 de este decreto.

Parágrafo adicionado por el artículo 3 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Para las Sociedades de Intermediación Aduanera que, de conformidad con los parámetros que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sean certificadas en cuanto a procedimientos, servicios, infraestructura, tecnología y demás elementos inherentes al desarrollo de su actividad, deberán constituir y presentar una garantía bancaria o de compañía de seguros, cuyo monto será determinado así:

a) Cuando se trate de las sociedades que cuenten con un (1) año de haber obtenido la certificación y no hayan sido sancionadas con la cancelación o suspensión de la autorización, la garantía se constituirá por el cincuenta por ciento (50%) del valor del patrimonio líquido de que trata el artículo 16 de este decreto, si se trata de autorización. El monto de la renovación de la garantía no podrá ser inferior al cincuenta por ciento (50%) del valor del patrimonio líquido;

b) Las sociedades que cuenten con tres (3) años de haber obtenido la certificación y no hayan sido sancionadas con la cancelación o suspensión de la actividad de intermediación aduanera, no estarán obligadas a constituir la garantía de que trata el presente artículo.

Cuando exista una resolución sanción en firme, el término aquí previsto comenzará a correr nuevamente.

ARTICULO 26. OBLIGACIONES DE LAS SOCIEDADES DE INT

Artículo modificado por el artículo 4 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Las

Sociedades de Intermediación Aduanera, en ejercicio de su actividad, tendrán las siguientes obligaciones:

a) Actuar de manera eficaz y oportuna en el trámite de las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero ante la autoridad aduanera;

b) Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de conformidad con la normatividad vigente;

c) Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos transmitidos electrónicamente o suscritos en desarrollo de su actividad, en los términos establecidos en el artículo 22 del presente decreto;

d) Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera;

e) Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos;

f) Conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las declaraciones de importación, exportación o tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y de los documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 121 del presente decreto;

g) Registrar el número y fecha de levante, en el original de cada uno de los documentos soporte de la declaración de importación;

h) Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera y permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las mismas;

i) Informar a la autoridad aduanera y al importador sobre los excesos de mercancías encontrados con ocasión del reconocimiento físico de las mismas, respecto de las relacionadas en los documentos de transporte, en la factura y demás documentos soporte; o sobre mercancías distintas de

las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel;

j) Suministrar la copia o fotocopia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

-1.

. Artículo adicionado por el artículo 5 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Las

Sociedades de Intermediación Aduanera deberán adicionalmente cumplir con las siguientes obligaciones:

a) No tener deudas exigibles con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo aquellas sobre las cuales existan acuerdos o facilidades de pago vigentes;

b) En todas aquellas ciudades donde la Sociedad de intermediación Aduanera desarrolle sus actividades, deberá establecer sucursal y contar con establecimiento de comercio abierto al público, cuya dirección deberá ser informada a la dependencia ante la cual tramit su solicitud de autorización y actualizada en el Registro Único Tributario;

c) Contar con representantes y auxiliares acreditados en cada una de las sucursales y ciudades donde la sociedad haya sido autorizada para actuar;

d) Contar con representantes y auxiliares aduaneros debidamente capacitados para el desarrollo de la actividad;

e) Presentar y aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico programadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o por la entidad que esta determine;

f) pedir el carn a todos sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras, el cual podrá ser utilizado solo para el ejercicio de la actividad autorizada;

g) Informar dentro del día hábil siguiente a que se produzca la desvinculación o retiro de los representantes y auxiliares, vía fax, correo electrónico o por correo certificado, a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales;

h) Contar con la infraestructura de computación, informática y comunicaciones debidamente actualizada conforme a la tecnología requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a efectos de garantizar la debida transmisión electrónica en los tramites de los regímenes aduaneros y los documentos e información que la entidad determine;

i) Desarrollar sus actividades solo después de aprobada la garantía requerida;

j) Eliminar de la razón o denominación social la expresión “Sociedad de Intermediación Aduanera” o la abreviatura “SIA” dentro del mes siguiente a la firmeza de la resolución por medio de la cual se cancela la autorización, queda sin efecto o se desiste de ella;

k) Informar dentro de los tres (3) días siguientes sobre el cambio de dirección de su domicilio social principal y de sus sucursales a la dependencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ante la cual tramita su autorización, así como actualizar esta información en el Registro Único Tributario, dentro del mismo plazo;

l) Mantener las condiciones y requisitos exigidos para el otorgamiento o prórroga de su autorización o renovación como Sociedad de Intermediación Aduanera.

ARTICULO 27. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES.

Inciso 1o. modificado por el artículo 6 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: No podrá obtener la autorización como Sociedad de Intermediación Aduanera aquella sociedad cuyos socios, representantes legales, representantes o auxiliares que pretendan actuar ante las autoridades aduaneras, se encontraren incurso en una cualquiera de las siguientes situaciones:

a) Haber sido condenado durante los cinco (5) años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud, por delito sancionado con pena privativa de la libertad, excepto cuando se trate de delitos políticos o culposos que no hayan afectado la administración pública;

b) Hallarse en interdicción judicial, inhabilitado por una sanción disciplinaria o penal, suspendido en el ejercicio de su profesión o excluido de esta;

c) Ser cónyuge, compañero permanente, pariente hasta el 4o. grado de consanguinidad, 2o. de afinidad o 1o. civil, de funcionarios que desempeñen cargos directivos en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales;

d) Ser funcionario público o,

e) Haber sido funcionario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales durante el año inmediatamente anterior a la solicitud de autorización o renovación.

f) Literal f adicionado por el artículo 6 del Decreto 3600 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Haber sido socio, representante legal o representante aduanero de una Sociedad de Intermediación Aduanera que haya sido sancionada con la cancelación de su autorización, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud, o siendo auxiliar o

dependiente de la misma, haber participado en la comisión del hecho que dio lugar a la sanción.

PARAGRAFO. No podrán obtener la autorización como Sociedades de Intermediación Aduanera, las sociedades que hayan sido sancionadas con la cancelación de su autorización durante los últimos cinco (5) años anteriores a la presentación de la respectiva solicitud.

CAPITULO III.

USUARIOS ALTAMENTE EXPORTADORES

ARTICULO 35. USUARIO ALTAMENTE EXPORTADOR.

Se entiende por Usuario Altamente Exportador la persona jurídica que haya sido reconocida e inscrita como tal por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, previo el cumplimiento de los requisitos señalados en este Decreto.

ARTICULO 36. CONDICIONES PARA SER RECONOCIDO E INSCRITO COMO USUARIO ALTAMENTE EXPORTADOR.

Artículo modificado por el artículo 1 del Decreto 3343 de 2004. El nuevo texto es el siguiente: Podrán ser reconocidas e inscritas como usuarios altamente exportadores por parte de la autoridad aduanera, las personas jurídicas que acrediten las siguientes condiciones:

- a) La realización de exportaciones durante los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud por un valor FOB igual o superior a dos millones de dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$ 2.000.000), y
- b) Que el valor exportado, directamente o a través de una sociedad de comercialización internacional, represente por lo menos el treinta por ciento (30%) del valor de sus ventas totales en el mismo periodo; o
- c) En caso de no cumplirse las condiciones enunciadas en los literales a) y b), las personas jurídicas podrán ser reconocidas e inscritas como usuarios altamente exportadores siempre y cuando acrediten que el valor exportado, directamente o a través de una sociedad de comercialización internacional, representa un valor FOB igual o superior a veintiún millones de dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$21.000.000).

Para efectos de lo previsto en el presente artículo, podrán tenerse en cuenta las ventas con destino a la exportación efectuadas a las sociedades de comercialización internacional y las ventas de materias primas a residentes en el exterior para ser entregadas a productores dentro del territorio aduanero nacional, en desarrollo de los programas especiales de exportación de que tratan los artículos 329 y siguientes del presente decreto.

Las personas naturales inscritas como representantes de un usuario altamente exportador ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, únicamente podrán actuar por cuenta de este, comprometiendo con su actuación al mismo.

N COMO USUARIO ALTAMENTE EXPORTADOR.

Artículo modificado por el artículo 8 del Decreto 1232 de 2001. El nuevo texto es el siguiente: La persona jurídica que acredite el cumplimiento de las condiciones establecidas en el artículo anterior, deberá cumplir además los siguientes requisitos para obtener su reconocimiento e inscripción como Usuario Altamente Exportador o su renovación como tal:

- a) Presentar la solicitud de reconocimiento e inscripción como Usuario Altamente Exportador, debidamente suscrita por el representante legal;
- b) Informar el valor FOB de las mercancías que hayan sido objeto de importación y exportación durante los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción;
- c) Presentar los estados financieros de la persona jurídica para los periodos que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales;
- d) Acreditar la idoneidad profesional de sus representantes y auxiliares en formación académica, conocimientos específicos y/o experiencia relacionada con la actividad del comercio exterior, en los términos en que lo indique la autoridad aduanera;
- e) Informar los nombres e identificación de las personas que desee acreditar como representantes ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y,
- f) Informar los nombres e identificación de las personas que desee acreditar como auxiliares, sin capacidad de representación ante la autoridad aduanera.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá autorizar el reconocimiento e inscripción como Usuario Altamente Exportador de una sociedad matriz y de sus sociedades filiales o subsidiarias, cuando en conjunto cumplan con los requisitos previstos en el artículo 36 del presente decreto. Así mismo, se podrá autorizar el reconocimiento e inscripción como Usuario Altamente Exportador de las sociedades filiales o subsidiarias de una sociedad matriz que haya sido reconocida e inscrita como Usuario Altamente Exportador. En tal caso, la persona jurídica reconocida e inscrita como tal, deberá solicitar la modificación de la resolución que lo reconoció e inscribió.

Los Usuarios Altamente Exportadores que no hubieren sido sancionados, en el término de dos (2) años consecutivos, durante la vigencia de su reconocimiento e inscripción, por violación a las normas

tributarias, aduaneras o cambiarias, o por incumplimiento de las obligaciones inherentes a los Sistemas especiales de Importación - exportación, o por desconocimiento de las normas que regulan el reconocimiento del CERT, podrán gozar de las prerrogativas establecidas en los artículos 33 y 34 del presente decreto para los Usuarios Aduaneros Permanentes, previa solicitud escrita formulada por el interesado, sin que se requiera de acto administrativo que así lo declare.

Los Usuarios Altamente Exportadores deberán constituir y entregar a la autoridad aduanera, dentro de los quince (15) días siguientes a la ejecutoria del acto administrativo en que se otorga el reconocimiento e inscripción, una garantía global, bancaria o de compañía de seguros, en los términos que indique la autoridad aduanera, cuyo objeto será garantizar el pago de los tributos aduaneros y de las sanciones a que haya lugar por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este Decreto.

El monto de la garantía será determinado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y no podrá ser superior al cinco por ciento (5%) del valor FOB de las importaciones y exportaciones realizadas durante los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud de reconocimiento e inscripción.

Cuando el Usuario Altamente Exportador sea además Usuario Aduanero Permanente, la garantía global constituida en calidad de este último, cubrirá el pago de los tributos aduaneros y de las sanciones a que haya lugar por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este Decreto para los Usuarios Altamente Exportadores.

ARTICULO 39. BENEFICIOS OTORGADOS A LOS USUARIOS ALTAMENTE EXPORTADORES.

Quienes hubieren obtenido el reconocimiento e inscripción como Usuarios Altamente Exportadores, tendrán los siguientes beneficios:

- a) Presentar Solicitud de Autorización de Embarque Global para efectuar cargues parciales de que trata el artículo 272o. del presente Decreto;
- b) Eliminación de la inspección física aduanera, sin perjuicio de que la autoridad aduanera pueda realizarla de manera aleatoria o selectiva cuando lo considere conveniente;
- c) Autorización global y permanente para realizar la inspección aduanera de las mercancías a exportar, cuando a ella hubiere lugar, en las instalaciones del Usuario;
- d) Constitución de la garantía global a que se refiere el artículo 39o. de este decreto, la que cobijará la totalidad de sus actuaciones realizadas en calidad de Usuario Altamente Exportador ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que esta entidad pueda exigir otras garantías o

pólizas, salvo lo relativo a las garantías en reemplazo de aprehensión o enajenación de mercancías que efectúe la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales;

e) Sin perjuicio de lo previsto en el literal anterior, posibilidad de constituir garantía global bancaria o de compañía de seguros, con el fin de obtener dentro de los diez (10) días siguientes a la presentación de la solicitud, la devolución de saldos a favor del IVA por concepto de las exportaciones realizadas y,

f) Posibilidad de importar insumos y materias primas bajo la modalidad de importación temporal para procesamiento industrial, en los términos previstos en este Decreto.

ARTICULO 40. OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS ALTAMENTE EXPORTADORES.

Quienes hayan sido reconocidos y se encuentren debidamente inscritos como Usuarios Altamente Exportadores, tendrán las siguientes obligaciones:

a) Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, directamente o a través de Sociedades de Intermediación Aduanera;

b) Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en este Decreto;

c) Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito y demás documentos transmitidos electrónicamente al sistema informático aduanero y suscrito en calidad de declarante;

d) Tener al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, todos los documentos soporte requeridos para amparar las mercancías cuyo despacho se solicita;

e) Conservar a disposición de la autoridad aduanera, cuando actúen como declarantes, los originales de las declaraciones de importación, de valor, de exportación o de tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y demás documentos soporte, durante el término previsto legalmente;

f) Literal derogado por el artículo 58 del Decreto 1232 de 2001.

g) Utilizar el código de registro asignado a la sociedad para adelantar trámites y refrendar documentos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales;

h) Contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones y garantizar la actualización tecnológica requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para la presentación y transmisión electrónica de las declaraciones relativas a los regímenes aduaneros y los documentos e información que dicha entidad determine;

i) Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera; j) Permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las diligencias ordenadas por la autoridad aduanera;

pedir el carné a todos sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras, de acuerdo con las características y estándares técnicos definidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y utilizarlo solo para el ejercicio de la actividad para la cual se encuentran autorizados;

l) Mantener permanentemente informada a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales sobre sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras e informar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que se produzca el hecho, vía fax o correo electrónico y por correo certificado a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sobre su vinculación, desvinculación o retiro;

m) Destruir los carnés que identifican a los representantes o auxiliares del Usuario Altamente Exportador ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cuando hayan sido desvinculados o una vez quede en firme el acto administrativo que haya impuesto sanción de cancelación del reconocimiento e inscripción como Usuario Altamente Exportador, o cuando no se obtenga la respectiva renovación y,

n) Iniciar actividades solo después de aprobada la garantía requerida por las disposiciones legales.⁹

⁹ LEGISLACIÓN ADUANERA. Decreto 2685 DE 1999 (Diciembre 28).Diario Oficial No. 43.834, del 30 de diciembre de 1999. PAG 27[en línea]. Bogotá D.C.: Ministerio de hacienda y crédito público, 2015. [Consultado 15 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet:http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se desarrollaran en este trabajo, en primera instancia, es de tipo exploratorio debido a que se pretende conocer la situación actual de la compañía y su entorno; y en segunda instancia, la investigación será de tipo descriptivo ya que el propósito del proyecto es elaborar un plan estratégico de marketing para ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA Cali.

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del Proyecto, se recolectará información de la empresa, mediante entrevistas que se realizarán a los gerentes de la compañía, con el propósito de obtener conocimiento actual de la misma, y así analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se obtendrá información secundaria por medio de la plataforma que maneja la empresa como lo es el SICEX y de las fuentes institucionales como el DANE, DIAN y del Ministerio de Industria y Comercio.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL

6.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

ALLWORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, es una agencia de carga internacional, que opera en la ciudad de Bogotá y cuenta con sucursales en la ciudad de Cali y Buenaventura, se dedica a servir como operador logístico en los procesos de importación y exportación de mercancías dentro y fuera del país.

6.2 RESEÑA HISTORICA

El inicio de operaciones de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA se remonta al año 2005, cuando se constituye la empresa para el servicio de operaciones logísticas de comercio exterior. Cuatro años después, en el 2009, comienza su proceso de traslado de la oficina para la ciudad de Bogotá debido a las oportunidades que la plaza le ofrecía con respecto a nuevos negocios.

En el 2010 adquiere la certificación de la WCNA (Worlwide Cargo Network Association) que tiene como uno de sus principales objetivos alcanzar al menos un socio promotor de la carga en cada país individual del mundo.

La seguridad y seriedad de sus operaciones le permiten a ALL WORLD TRANSPORT la certificación de la AES (Asociación de empresas seguras) objetivo es contribuir a mejorar los niveles de seguridad, gestión, productividad y desempeño de las empresas del sector, mediante la certificación de sistemas de gestión derivados de normas y estándares internacionales. En el año 2011 se convierte en una empresa de servicio de transporte internacional de mercancía.

A finales de 2013, ALL WORLD TRANSPORT da un paso adicional, abriendo nuevamente oficina en la ciudad de Cali, puesto que grandes clientes como (CARVAJAL PULPA Y PAPEL, COLOMBINA Y SUPER) requerían del manejo de sus requerimientos fueran más rápidos. Esta nueva etapa le permite acceder a nuevas negociaciones con las líneas navieras y a clientes nuevos.

ALL WOLRD TRANSPORT, se presenta como gran alternativa de transporte internacional de mercancía, con la flexibilidad y economía que los nuevos tiempos demandan. De esta manera, la compañía orienta sus servicios a empresas, brindándoles beneficios importantes como la seguridad de sus desplazamientos y competitividad en tarifas . Esto gracias al respaldo de una empresa segura, confiable, seria y accesible, apoyada en un gran equipo humano y de alta calificación en todos los aspectos básicos del servicio.

6.3. MISIÓN

Como empresa dedicada al transporte de carga internacional y con actividad en despacho anual, tenemos la firmeza de ofrecer un servicio de calidad, apoyados con el personal idóneo caracterizado por su experiencia y compromiso en la atención al cliente en forma personalizada, garantizando una comunicación fluida alrededor del mundo.

6.4. VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado del transporte internacional de carga con la firme intención de mantener una excelente relación comercial con su empresa y poder demostrar la gran ventaja de contar con un operador logístico confiable y comprometido, que más que una venta, pretende ser la mejor solución de servicio a las necesidades de sus negocios.

7. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

7.1 FACTORES DEL MERCADO

7.1.1 Tamaño de la categoría

Cuadro 1. Tamaño de la categoría

	2013	VALOR AGENTES DE CARGA	PARTICIPACIÓN
IMPORTACIONES	\$ 4.791 (V/CIF)	574	12%
EXPORTACIONES	\$ 2.007 (V/FOB)	241	12%
COMERCIO EXTERIOR	\$6.798	815	12%

FUENTE: Cuadro 1. Tamaño de la categoría Icer 2013 [en línea] Colombia: Dane, 2015] [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet:http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf

En el cuadro 1, el tamaño de la categoría expresado en valor FOB en miles de millones para el año 2013 fue de USD \$ 6.798, esto correspondiente a la suma de las importaciones y exportaciones realizadas por las empresas del Valle del Cauca.

Con el fin de trabajar con un valor real de las utilidades para los agentes de carga en el mercado del Valle del Cauca, se manejará un margen del 12% frente al total movido por las empresas. Esto nos da un valor FOB total real aproximado de USD \$ 815 millones de dólares destinados a los agentes de carga.

7.1.2 Crecimiento de la categoría

Cuadro.2 Crecimiento de la categoría

	2013	2012	2011	2010
IMPORTACIONES	\$ 4.791 (V/CIF)	\$4.850 (V/CIF)	\$ 5.252 (V/CIF)	\$ 4.200 (V/CIF)
EXPORTACIONES	\$ 2.007 (V/FOB)	\$ 2.214 (V/FOB)	\$ 2.302 (V/FOB)	\$ 2.026 (V/FOB)
COMERCIO EXTERIOR	\$ 6.798	\$ 7.064	\$ 7.554	\$ 6.226

FUENTE: Cuadro.2 Crecimiento de la categoría ICER2010, 2011, 2012,2013[en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet:http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf

El cuadro muestra el comportamiento del sector externo para el departamento del Valle del Cauca; donde las exportaciones se miden en valor FOB y las importaciones en valor CIF.

Se logró identificar que del año 2010 al 2011 hubo un crecimiento en el sector del 21% lo cual indica que el departamento tuvo una mayor interacción con el exterior, pero del 2011 al 2013 se presentó un decrecimiento en el comportamiento con un - 4%.

Cuadro. 3 Crecimiento por agentes de carga

	VALOR AGENTES DE CARGA 2013	VALOR AGENTES DE CARGA 2012	VALOR AGENTES DE CARGA 2011	VALOR AGENTES DE CARGA 2010
IMPORTACIONES	\$ 574	\$ 582	\$ 630	\$ 504
EXPORTACIONES	\$ 241	\$ 266	\$ 276	\$ 243
COMERCIO EXTERIOR	\$ 815	\$ 848	\$ 906	\$ 747

El análisis de crecimiento por agente de carga internacional para el departamento del Valle del Cauca.

Se observa que el comportamiento de las exportaciones creció del 2010 al 2011 un 13.5%, pero del 2011 al 2012 decreció un -4% y del 2012 al 2013 un -9.3%. El comportamiento de las importaciones creció del 2010 al 2011 un 25%, pero del 2011 al 2012 decreció un -8% y del 2012 al 2013 un -1.3%.

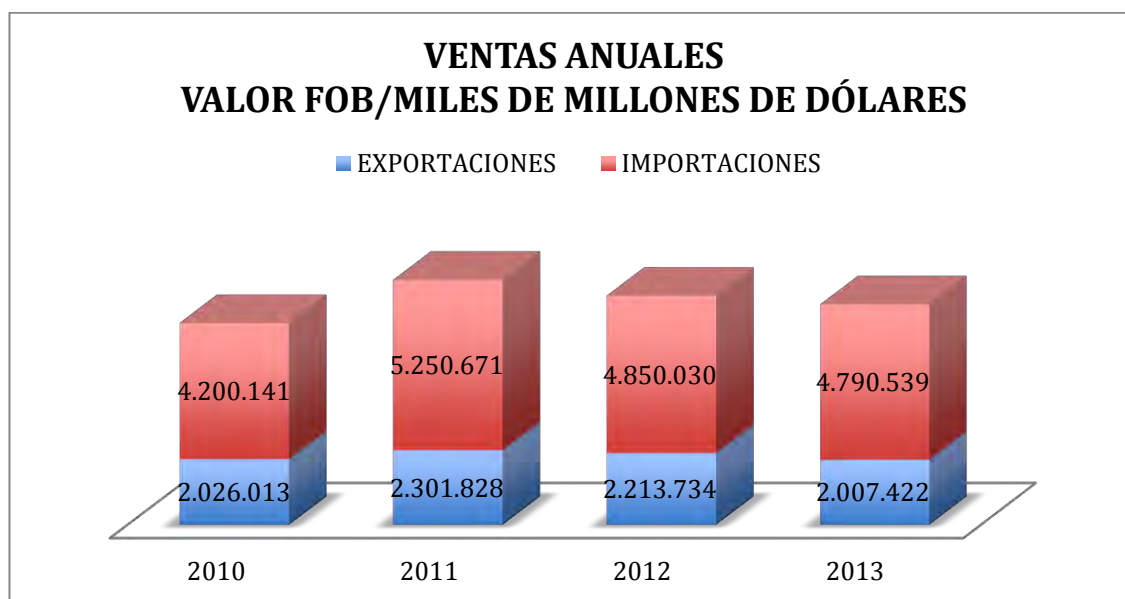
7.1.3 Situación del ciclo de vida del producto. De acuerdo al cuadro que muestra el comportamiento del sector externo del departamento del Valle del Cauca, podemos ver que la suma de las exportaciones y las importaciones creció del 2010 al 2011 un 21%, pero de 2010 al 2013 decreció un -4%.

Se puede decir que el sector externo, ha venido presentando en los últimos 3 años un crecimiento del ciclo de vida del servicio a pesar de contar con decrecimiento mínimo, es importante resaltar que Colombia ha firmado tratados de libre comercio (TLC) con países como Estados Unidos, México, Canadá, Triángulo Norte (Honduras, El Salvador y Guatemala), Suiza y La Unión Europea. Lo cual impulsa a que haya una mayor interacción con el mercado extranjero, actualmente el Valle del Cauca ha ganado internacionalización debido a su rica oferta en recursos naturales renovables, capacidad productiva, diversidad de producción y capital humano¹⁰

¹⁰ Valle del cauca aprovecha los tlc [en línea] Colombia.Procolombia, 2015[Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.procolombia.co/sites/default/files/valle.pdf>

7.1.4 Ciclo de ventas anual

Figura. 1 Ventas anuales valor FOB / miles de millones de dólares



FUENTE: Ventas anuales valor FOB / miles de millones de dólares elaborado a partir de ICER 2010, 2011, 2012, 2013[en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet:http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf

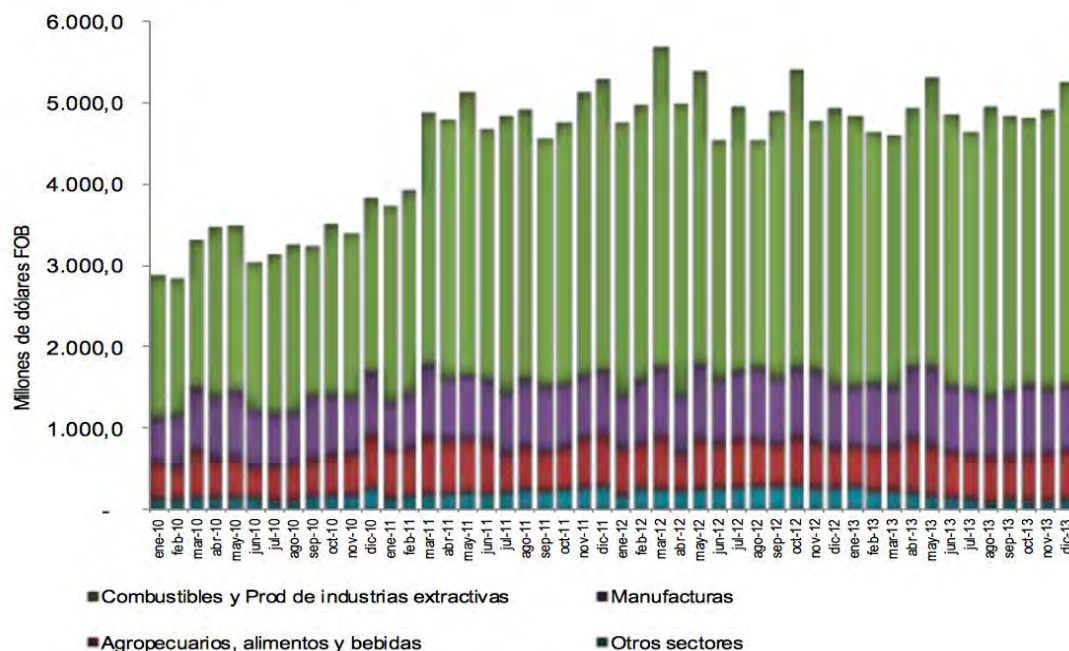
Durante el 2013 las exportaciones no tradicionales en el Valle del Cauca presentaron un comportamiento descendente al pasar de US\$2.214 millones FOB en 2012 a US\$2.007 millones FOB en 2013, lo que representó -9,3%.

El total de las importaciones del Valle del Cauca llegaron a US\$4.791 millones CIF, lo que implica un descenso de 3,0% al compararlo con el año anterior.

7.1.5 Estacionalidad. Se muestra la variación de las ventas de exportación en valor FOB, según los principales grupos de productos, para los años 2010 al 2013, donde se observa el movimiento de cada mes en su respectivo año.

Figura. 2 Valor FOB exportaciones totales, según principales grupos de productos 2010-2013

Gráfico 2. Valor FOB de las exportaciones totales, según principales grupos de productos 2010 - 2013 (Diciembre)^p



Fuente: DANE, DIAN. Cálculos: DANE – COMEX
^p Cifra preliminar

FUENTE: Comercio exterior exportaciones 2013 [en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 18 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic13.pdf

7.1.6 Rentabilidad del mercado. El valor del total del mercado se obtuvo de la suma de las importaciones y exportaciones para el departamento del Valle del Cauca. De este valor se sacó el 12% que corresponde a la participación que tiene los agentes de carga internacional en el mercado.

Este porcentaje se saca debido a que estas empresas, también incurren en gastos y costos por la prestación del servicio.

Se estima un valor aproximado, contando así con un porcentaje de rentabilidad del 5% equivalente a USD \$ 339 millones.

Cuadro.4 Rentabilidad Estimada

	TOTAL MERCADO	INGRESOS AGENTES DE CARGA	RENTABILIDAD APROXIMADA
VALOR EN MILES DE DÓLARES	\$ 6.798	\$ 815	\$ 339

8. FACTORES DE LA CATEGORÍA

Cuadro. 5 Análisis de las Fuerzas de Porter

FACTOR	AFECTACION
Rivalidad entre los competidores existentes	Alto-Moderado
Amenaza de nuevos ingresos	Bajo
Poder de negociación de los compradores	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Presión de los sustitutos	Bajo

8.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Bajo, porque para hacer parte del sector de agentes de carga internacional, se debe de cumplir con los requisitos necesarios para emprender a realizar esta actividad, debe contar con las certificaciones y permisos que se exige en este negocio.

8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Alto, los clientes son nacionales y multinacionales que por medio de análisis de tarifas y valor agregado eligen un operador logístico, por lo tanto los clientes nacionales cuentan con un amplio mercado de agentes de carga internacional.

8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Alto, Los proveedores manejan precios ya establecidos que aplican a todos sus clientes bien sean directos o intermediarios, se cuenta con la posibilidad de hacer negociaciones con clientes directos tanto a nivel nacional como internacional.

8.4 PRESIÓN DE LOS SUSTITUTOS

Bajo, Los clientes podrían ser los que afecten de forma notable el mercado, debido a la falta de conocimiento en cuanto a los procesos requeridos para la importación y exportación se ven en la necesidad de buscar intermediarios.

8.5 RIVALIDAD DE LA CATEGORÍA

Alta-Moderada, debido al elevado número de operadores logísticos en el Valle del Cauca, es importante resaltar que los competidores tienen igualdad en el acceso a los mismos proveedores que cuentan con productos y servicios similares.

9. FACTORES MEDIO AMBIENTALES

9.1 DEMOGRÁFICO

La tendencia decreciente en materia de tasa de desempleo e informalidad y los buenos resultados fiscales en la Gobernación del Valle y la Alcaldía de Cali, sumados a la positiva dinámica de la actividad industrial, construcción, sector agropecuario y exportador, junto a la buena dinámica del comercio interno, son la base para construir una economía regional sólida en el 2015.

La tasa de desempleo en Cali para el trimestre septiembre-noviembre fue 11,1%, a pesar de haber sido la más alta entre las principales ciudades (Medellín 9,8%, Barranquilla 7,9%, Bogotá 7,6% y Bucaramanga 7,7%), fue la más baja que se ha registrado en Cali para el mismo trimestre desde 2007 (10,2%). Por su parte, el número de ocupados entre septiembre y noviembre de 2014 creció 6,1% anual en Cali, la variación más alta después de Barranquilla (8,8%).¹¹

El dinamismo sectorial que en la producción industrial en Cali (incluyendo Yumbo, Jamundí y Palmira) al tercer trimestre de 2014 se incrementó 0,8% frente al mismo periodo de 2013. La industria también creció en otras regiones del País como Medellín (2,9%), Santander es (4,6%) y Barranquilla (2,6%), pero debe destacarse la desaceleración registrada en Bogotá, donde la producción cayó 0,5%.

Además la producción industrial en Cali a septiembre de 2014 estuvo impulsada por los subsectores de fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos, molinería y almidones, alimentos, químicos, confitería/cacao y bebidas, que compensaron parte de las contracciones en los subsectores de detergentes y jabones, confecciones y farmacéutico, entre otros (Gráfico 2).¹²

¹¹ Aprovechar el impulso de 2014 [en línea] Colombia. Cámara de comercio de Cali, 2015] [Consultado, 18 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24163/el-plan-aprovechar-el-impulso-de-2014.html>

¹² Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24163/el-plan-aprovechar-el-impulso-de-2014.html>

Figura. 3 Variación A. (%) producción Cali, Enero – Septiembre 2013/2014



FUENTE: Aprovechar el impulso de 2014 [en línea] Colombia: Cámara de comercio de Cali, 2015 [Consultado, 18 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24163/el-plan-aprovechar-el-impulso-de-2014.html>

9.2 TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos, las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontraran con que su producto o servicio son obsoletos. A raíz de esto se logra identificar otra falencia que explica estas demoras en puerto es la carencia de equipos adecuados que faciliten la inspección no intrusiva (*scanner*).

Con el objetivo de seguir indagando el tema portuario, es clave continuar con las obras y la adecuación de canales de acceso y garantizar que estos soporten la nueva generación de buques de mayor capacidad (Post– Panamá). Igualmente, es clave trazar y ejecutar un plan que articule los flujos de acceso a los puertos, para lo cual se recomienda que dicha competencia esté a cargo de la Nación.

Así mismo, es clave continuar con la modernización de aeropuertos y la incorporación de tecnología de aeronavegación y radio ayudas que permita extender los horarios de operación y ofrecer mayor cobertura. También se requiere aumentar el número de sitios donde se ubican las aeronaves para el embarque y el desembarque, optimizar el acceso a los mismos, y construir nuevos calles de rodaje y parqueaderos.

9.3 POLÍTICO

Con el fin facilitar y viabilizar la construcción y el mantenimiento de proyectos de infraestructura, se decide contemplar Ley de Infraestructura, el cual en efecto fue expedido mediante la Ley 1682 de 2013.

“Es necesario contar con una planeación continua que permita identificar nuevos corredores estratégicos e ir planificando proyectos con base en esto. Por lo tanto, es clave la pronta implementación del Decreto 946 de 2014, mediante el cual se crea la Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte que garantice la eficiencia del gasto y una fórmula que permita evaluar el costo-beneficio de cada una de las obra.”¹³

¹³Informe nacional de competitividad [en línea] Colombia. Consejo privado de Competitividad, 2015] [Consultado, 05 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

9.4 ECONÓMICO

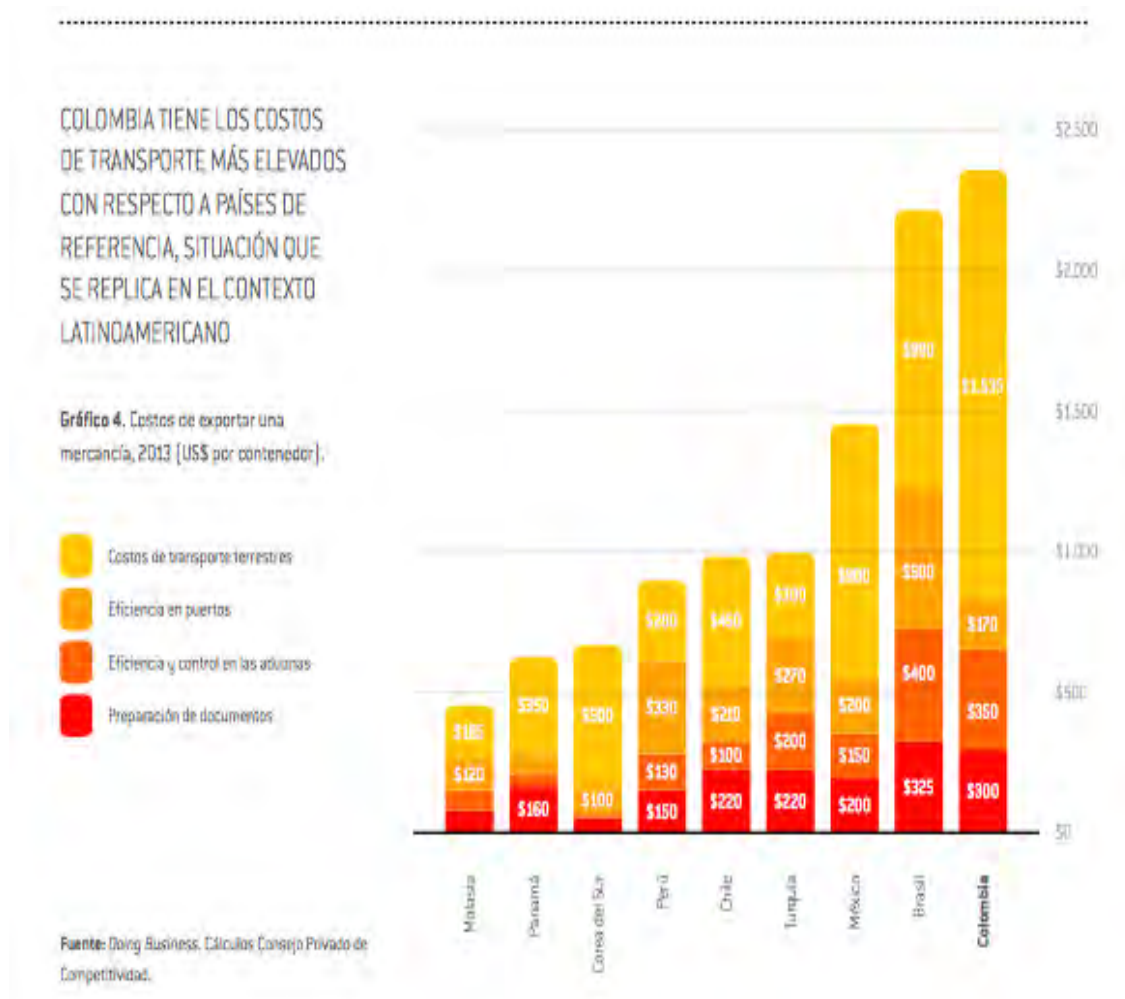
Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores. Los países tienen diversos niveles de vida distribución de ingreso de sus habitantes. Los países con economías de subsistencia ofrecen pocas oportunidades de mercado. Los países con economías industriales conforman mercados prósperos y atractivos para muchos tipos de bienes. La dirección del mercado debe estudiar las tendencias y patrones de gastos de los consumidores dentro de las economías nacionales.

Igualmente, es fundamental seguir estimulando la participación del sector privado en el desarrollo de proyectos de mejoramiento de infraestructura, ya que esto beneficiaría al mercado en cuanto a el costo de los procesos de exportación e importación. De acuerdo a lo que se pudo evidenciar el informe nacional de competitividad de año 2014-2015, los elevados costos de exportación son el resultado, en parte, de los altos costos en que deben incurrir los empresarios por las ineficiencias en las aduanas y en la documentación exigida para los trámites. De acuerdo con el *Dong Business* 2014, en el contexto latinoamericano y con respecto a países de referencia, Colombia registra los mayores costos en procedimientos aduaneros (ver Gráfico 4).¹⁴

Además las demoras en los puertos también generan sobrecostos en los productos. Se ha estimado que el tiempo de servicio, en promedio, en los principales puertos es de nueve horas, lo que implica un costo adicional de alrededor de US\$0,69 por tonelada (DNP y Banco Mundial, 2012).

¹⁴ Ibid., Disponible en Internet: <http://www.compitem.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

Figura. 4 Costos de exportar una mercancía, 2013 (US\$ por contenedor)



FUENTE: Informe nacional de competitividad [en línea] Colombia: Consejo privado de Competitividad, 2015 [Consultado, 05 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

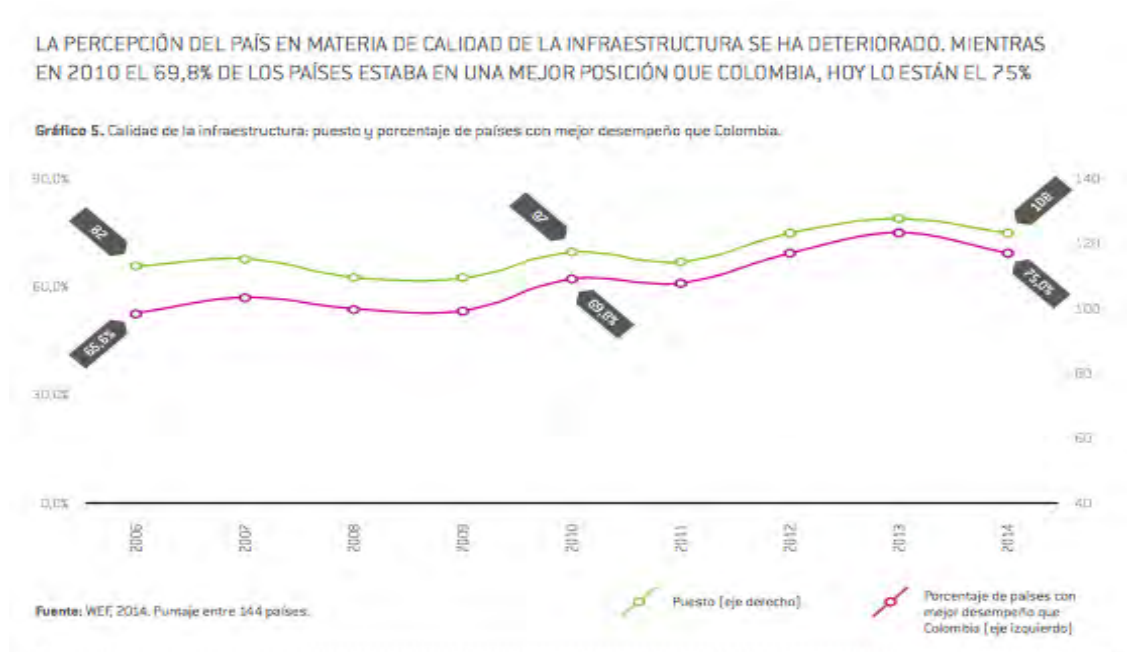
9.5 FÍSICO

La logística se convierte en un factor fundamental para competir tanto en los mercados nacionales como en los internacionales. El buen desempeño logístico comprende un conjunto de variables como infraestructura, competitividad y calidad en servicios de transporte; eficiencia y eficacia en aduanas y puertos; capacidad de seguimiento y localización de mercancías, entre otros, que permiten optimizar los tiempos y costos de transporte, almacenamiento y distribución, desde la fase de suministro hasta el consumidor final.

La calidad de la infraestructura es un tema muy importante de analizar, de acuerdo a informe nacional de competitividad el bajo desempeño logístico del país se debe al rezago en materia de infraestructura. “De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), mientras en el Reporte Global de Competitividad 2010-2011, 69,8% de los países estaban en una mejor posición que Colombia en materia de calidad de la infraestructura, en el último reporte (2014-2015) este porcentaje se incrementó a 75%, lo que ubica el país en el puesto 108 entre 144 países y en el puesto 13 en el contexto Latinoamericano” (Figura. 5).¹⁵

¹⁵ Ibid., Disponible en Internet: <http://www.compitem.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

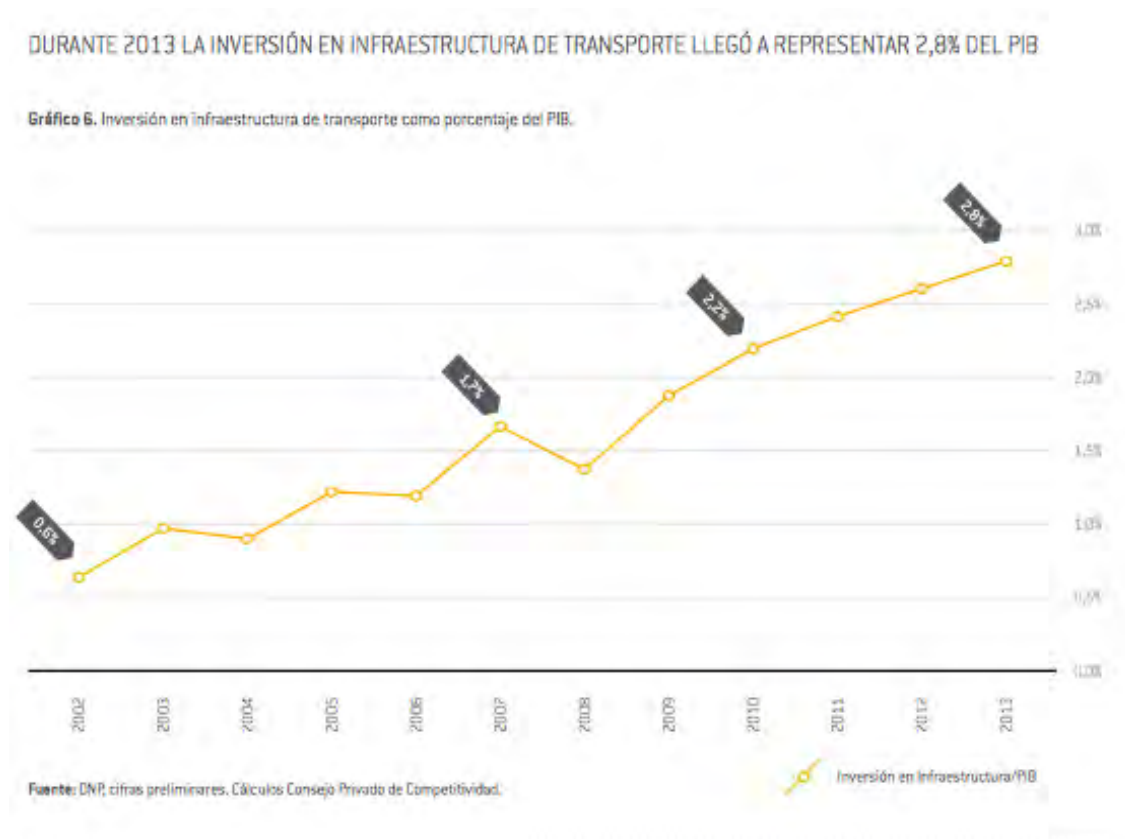
Figura. 5 Calidad de la infraestructura: puesto y porcentaje de países con mejor desempeño que Colombia.



FUENTE: Informe nacional de competitividad [en línea] Colombia: Consejo privado de Competitividad, 2015 [Consultado, 05 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

Si bien se evidencia un deterioro en materia de calidad de la infraestructura del país frente a referentes internacionales, Entre 2010 y 2013 la inversión en infraestructura de transporte se incrementó en más de 13% en promedio anual, llegando en 2013 a representar 2,8% del PIB, e los cuales 2,1% del PIB (alrededor de \$14 billones) correspondió a inversión pública y 0,7% del PIB, a inversión privada (cerca de \$5,2 billones) (Figura. 6).

Figura. 6 Inversión en infraestructura de transporte como porcentaje del PIB.



FUENTE: Informe nacional de competitividad [en línea] Colombia: Consejo privado de Competitividad, 2015 [Consultado, 05 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

9.6 SOCIAL

En Colombia existen entidades que hacen parte del emprendimiento exportador como lo es Procolombia, la cual ofrece asesorías profesional y detallada para aquellos inversionistas que encuentran en Colombia interesantes oportunidades de negocios en diferentes sectores económicos.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, que es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.¹⁶

Actualmente PROCOLOMBIA inicio en enero del 2015 un proceso de selección en el que participaron en la convocatoria 220 empresas de 21 departamentos del país en las que fueron seleccionadas 5 para ayudarlas a exportar, “Con esta herramienta vamos a impulsar el tejido empresarial exportador del país, no solo por el acompañamiento que tendrá cada uno de los empresarios sino porque en el proceso se van a dar cuenta de que el comercio exterior es una decisión estratégica de crecimiento para sus compañías”, dijo María Claudia Lacouture, presidenta de Precolombina.¹⁷

También se cuenta con ADICOMEX un gremio que agrupa a los usuarios de Comercio Exterior y de Logística Internacional, interesados en promocionar la actividad importadora y exportadora del mercado colombiano.¹⁸

¹⁶ Andi [en línea] Colombia: Andi, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>

¹⁷ El espectador [en línea] Colombia: El espectador, 2015 [Consultado, 03 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: www.elspectador.com/noticias/economia/exportaciones-35-pymes-ya-venden-al-exterior-articulo-548572

¹⁸ Adicomex [en línea] Colombia.: Adicomex, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.adicomex.org/adicomex/quienes-somos/>

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

Para tener un diagnóstico con todos los factores externos clave, se pretende realizar una matriz MEFE con el fin de tener las oportunidades y amenazas más importantes y relevantes de la empresa, por medio de una clasificación y otorgándoles un valor con un resultado ponderado, logrando así obtener un resultado que nos indique como la compañía responde a las oportunidades y amenazas en el mercado de los operadores logísticos internacionales. Un puntaje de 4.0 indica que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas, mientras que un puntaje de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades, ni evitan las amenazas externas.

La calificación de la matriz MEFE se hace de la siguiente manera:

- Amenaza importante: (1)
- Amenaza menor: (2)
- Oportunidad menor: (3)
- Oportunidad importante: (4)

Cuadro. 6 Matriz MEFE

		FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	1	Crecimiento de las exportaciones de la industria del Valle del Cauca.	0,1	4	0,4
	2	Contar con programas que brinden información de los mercados del Valle del Cauca.	0,15	3	0,45
	3	Alto nivel de concentración de clientes potenciales en el sector.	0,15	4	0,6
	4	Uso de las TICS (tecnología de la información y comunicación).	0,08	3	0,24
	5	Mayor asesoramiento en los tramites de comercio exterior.	0,06	3	0,18
AMENAZAS	1	Alza del Dólar.	0,14	1	0,14
	2	Competencia con tarifas bajas.	0,08	2	0,16
	3	Uso de intermediación en las importaciones.	0,06	1	0,06
	4	Avances y nuevas estrategias de los competidores.	0,08	2	0,16
	5	Rivalidad entre agentes de carga.	0,1	1	0,1
TOTAL			1		2,49

Al analizar la matriz MEFE (factores externos) en el cuadro, se observa que la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. Está por debajo del promedio con un puntaje de 2.49, lo cual demuestra que la empresa se enfrenta a un mercado con mayores amenazas que oportunidades.

Las amenazas más importantes a las que se enfrenta la empresa son:

- El alza del dólar: debido a que perjudica de manera significativa el Comercio Exterior del país.
- Competencia con tarifas bajas: para ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. El manejo de tarifas lo hace de forma muy competitiva, ya que es un factor muy importante al momento de negociar, por tanto el entrar a competir por tarifas afectaría significativamente a la empresa.
- Uso de intermediarios en las importaciones: Debido a que la empresa no cuenta las debidas certificaciones, el manejo de las importaciones le genera un sobre costo, ya que se debe recurrir a un agente externo que cuente con el permiso para importar.
- Avances y nuevas estrategias de los competidores: Esto implica que los competidores se encuentran analizando el mercado de manera continua por lo tanto esto tiende a perjudicar a la empresa.
- Rivalidad entre agentes de carga: Empresas BLU LOGISTICS, PANALPINA, KUEHNE & NAGEL, manejan clientes muy importantes a los cuales cada una de ellas prestan los mismo servicios logísticos que ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.

En cuanto a las oportunidades más importantes a las que se enfrenta la empresa son:

- Alto nivel de concentración de clientes potenciales en el sector. Es contar con un mercado de empresas Colombianas en crecimiento, por tanto es beneficioso crear estrategias que permitan llegar a estos clientes.
- Contar con programas que brinden información de los mercados del Valle del Cauca. Este tipo de recursos brindan a la empresa mayor oportunidades de conocer y obtener información de todo el proceso de la negociación.
- El crecimiento de las exportaciones de la industria del Valle del Cauca. debido al crecimiento del Dólar, las empresas del sector se han interesado en exportar, por lo cual es importante formular estrategias que influyan en el crecimiento del mercado y sus tendencias.
- Uso de las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación): es importantes que las empresas interactúen con el mercado online que está en crecimiento, por lo que se debe de aprovechar el uso de la página de la empresa, enfocándolas en crear marca en el mercado.
- Mayor asesoramiento en los trámites de comercio exterior. Puesto que el servicio de operadores logísticos es tan competitivo, se le atribuye a las empresas un excelente manejo del servicio al cliente.

10. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

10.1 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

10.1.1 Participación de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA frente a su competencia

- **ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.** Fue fundada en el año 2005, donde la empresa presta el servicio de operadores logísticos de comercio exterior. En el 2010 adquiere la certificación de la WCNA (Worlwide Cargo Network Association) y la certificación de la AES (Asociación de empresas seguras). Donde la oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, seguido de las sucursales en la ciudad de Cali, Buenaventura.
- **BLU LOGISTICS.** Cuenta con una alta presencia a nivel internacional en 7 países y 27 oficinas, sus líneas de negocio, ofrecen soluciones logísticas integrales conectando todos los puntos de la cadena de suministro. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, Carrera 35 No. 10-710 Acopi Yumbo Tel. (572) 485-9393.¹⁹
- **PANALPINA SA.** Fe fundada en Colombia en el año 1962, contando así con 419 empleados para poder realizar sus operaciones con éxito, ubicando sus oficinas en Bogotá, barranquilla, Cartagena, Medellín, Pereira, Cali y Buenaventura, logrando alianzas estratégicas con DAPSA y SIAP profesional.²⁰

¹⁹ Blu logistics [en línea] Colombia: Blu logistics, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.blulogistics.com>

²⁰ Panalpina [en línea] Colombia: Panalpina, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.panalpina.com/www/global/en/home.html>

- **KUEHNE & NAGEL.** Su casa matriz es en Alemania, cuenta con más de 1.000 oficinas en más de 100 países alrededor del mundo. Establecida en Colombia desde 1988, cuenta con una plantilla de cerca de 500 empleados en el país, que operan en 10 lugares, con aproximadamente 20.000 metros cuadrados de espacio de almacenamiento, se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, Calle 22 Norte 5AN – 29, Tel. (572) 680-5456, Fax. (572) 660-6207.²¹

Cuadro.7 Importaciones marítimas del valle por TEUS - Agentes de Carga

Importaciones Marítimas de Valle por TEUS – Agentes de Carga	
AGENTE DE CARGA	TOTAL TEUS
CARGA DIRECTA	57,028
1 DHL GLOBAL FORWARDING COL LTDA	3,211
2 KUEHNE & NAGEL	2,349
3 PANALPINA COL S.A.	1,493
4 VALLEY CARGO	1.069
5 ULOG, S.A.S.	1,068
6 INTERWORLD FREIGHT LTDA	1,009
LOS DEMAS	2,329
TOTAL	70,630

FUENTE: Cuadro.7 Importaciones marítimas del valle por TEUS - Agentes de Carga elaborado a partir de Sicex [en línea] Colombia: Sicex, 2015 [Consultado, 01 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://http://www.sicex.com>

²¹Kuehne & nagel [en línea] Colombia: Kuehne & nagel, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: http://www.kn-portal.com/locations/south_central_america/colombia/

Cuadro. 8 Exportaciones marítimas del valle por TEUS - Agentes de carga

Exportaciones Marítimas de Valle por TEUS – Agentes de Carga	
AGENTE DE CARGA	TOTAL TEUS
CARGA DIRECTA	42,858
1 DHL GLOBAL FORWARDING COL LTDA	6,433
2 KUEHNE & NAGEL	4,766
3 ALL WORLD TRASPORT COLOMBIA LTDA	2,639
4 MAGNUM LOGISTICS S.A.	764
5 MASTERLINE COLOMBIA S.A.S.	178
6 SUNRISE CARGO S.A.	173
7 EXPEDITOR DE COLOMBIA LTDA	160
8 COLTRANS	150
9 UPS SCS COL LTDA	123
10 ULOG S.A.	107
11 PANALPINA S.A.	95
12 MALCO CARGO S.A.	87
13 BLU LOGISTICS COL S.A.	73
14 VALLEY CARGO S.A.	73
15 CEVA FREIGHT MANAGEMENT DE COL	71
LOS DEMAS	186
TOTAL	58,936

FUENTE: Cuadro. 8 Exportaciones marítimas del valle por TEUS - Agentes de carga elaborado a partir de Sicex [en línea] Colombia: Sicex, 2015 [Consultado, 01 de Abril de 2015]. Disponible en internet: [http:// http://www.sicex.com](http://www.sicex.com)

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, es fuerte en las exportaciones marítimas, logrando una posición de 3 puestos en el estudio de agentes de carga exportadores, en las importaciones All Word Transport Colombia Ltda. no cuenta con un movimiento de TEUS, esto es debido a que la empresa no cuenta con las certificaciones ISO 9001, BASC, IATA. Los dos cuadros muestran que DHL lidera, en las operaciones logísticas.

10.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Mediante esta matriz del perfil competitivo, se pretende identificar y evaluar a los principales competidores de la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. De igual forma se analizarán las fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégicas de la empresa.

Esta matriz se compone por aspectos tanto externos como internos y es de gran importancia ya que esto depende de las necesidades de los clientes. De acuerdo con un estudio realizado por la empresa anteriormente se conocen los aspectos que el cliente considera más relevante al momento de contratar los servicios de un operador logístico, los ítems con mayor relevancia son:

- Asesoría
- Tiempo de entrega
- Seguridad en el transporte
- Portafolio de servicios
- Servicio al cliente
- Precio
- Antigüedad en el mercado

Los principales competidores de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA son:

Blu Logistics, Panalpina S.A. Y Kuehne & Nagel

El cuadro. a continuación se califica teniendo en cuenta lo siguiente:

- Debilidad grave (1)
- Debilidad menor (2)
- Fortaleza menor (3)
- Fortaleza importante (4)

Cuadro. 9 Matriz Del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DEL EXITO	PONDERACIÓN	BLU LOGISTICS		PANALPINA S.A.		KUEHNE & NAGEL		ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA	
		CLASIFICACIÓN	PESO	CLASIFICACIÓN	PESO	CLASIFICACIÓN	PESO	CLASIFICACIÓN	PESO
Asesoría	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Tiempo de entrega	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Seguridad en transporte	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Portafolio de servicios	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Servicio al cliente	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Precio	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Antigüedad en el mercado	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	1	0,09
TOTAL	1		3,23		2,86		2,87		2,8

La empresa más fuerte en el sector es BLU LOGISTICS con un resultado ponderado de 3,23, seguida por KUEHNE & NAGEL, PANALPINA S.A. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.

- Este análisis del mercado de cada una de las empresas se realiza de forma en que se puedan observar las ventajas que tiene el líder en el mercado BLU LOGISTICS, y también se podrá analizar las ventajas de la competencia.
- Se observa que BLU LOGIISTIC cuenta un alto nivel de asesorías, seguridad en el transporte internacional y en el portafolio de servicios que presta.

Las debilidades menores son:

- Las asesorías: Debido a que la empresa constantemente cambia de comercial, esto implica que haya una menor grado de respuesta y gestión para el cliente.
- Portafolio de servicios: Es muy importante que la empresa logre tener alianzas estratégicas con empresas ya reconocidas en el mercado nacional como internacional, todo con el fin de expandir su portafolio de servicios.
- Debido a que la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con tan poco tiempo de antigüedad en el mercado, frente a la competencia se piensa que esto es un factor clave que analizan los cliente al momento de hacer negocios con los agentes de carga.

10.3 MATRIZ DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO (SERVICIO)

Cuadro.10 Atributo del servicio de All World Transport Colombia Ltda.

ATRIBUTOS	VENTAJAS	BENEFICIOS
FISICOS	Oficina principal en la ciudad de Bogotá y 2 sucursales en Cali y Buenaventura.	Atender los diferentes mercados de cada ciudad.
FUNCIONALES	Se realizan asesorías, seguimientos. Prealertas e informes.	Se presta un servicio e información actualizada de los procesos operativos de la mercancía.
PSICOLOGICOS	Prestar un servicio al cliente capaz de resolver problema.	Permite que la empresa sea percibida, de forma positiva logrando así una relación más confiable con el cliente.

10.4 OBJETIVOS DE ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA

- Posicionar la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA en el mercado nacional.
- Implementar estrategias que aumenten las ventas de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, en cuanto al volumen de carga exportada e importada.

10.5 ESTRATEGIA DE ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA

ALL WOLRD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con un personal altamente calificado el cual responde oportuna y eficazmente a las necesidades de cada cliente.

La empresa quiere seguir creciendo en el área comercial, por lo cual dispone de asesores comerciales que se encargan de realizar visitas a clientes, con el fin de mostrar los atributos de la empresa mediante el brochure de servicios. Esto con el fin de incrementar las ventas y utilidades de la empresa.

Además se revisan bases de datos y se destinan a soporte de ventas para realizar actividades de telemarketing, con el fin de retroalimentar o buscar clientes potenciales.

Teniendo en cuenta el comportamiento de los primeros tres trimestres del año, es de esperar que el crecimiento al finalizar 2014 se ubique por encima del 4,5%. En estas condiciones, podemos decir que, Colombia es de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional.²²

Figura.7 Crecimiento Económico / Colombia

CRECIMIENTO ECONÓMICO						
PAÍS	2013	2014			2014py	2015py
		2014-I	2014-II	2014-III		
América del Norte						
Estados Unidos	2.2	1.9	2.6	2.4	2.2	3.1
Canadá	1.9	2.1	2.5	2.6	2.3	2.4
Europa						
Unión Europea (28 países)	0.1	1.5	1.3	1.3	1.4	1.8
Alemania	0.4	2.3	1.4	1.2	1.4	1.5
Francia	0.2	0.8	0.0	0.4	0.4	1.0
España	-1.2	0.6	1.2	1.6	1.3	1.7
Italia	-1.9	-0.3	0.4	-0.5	-0.2	0.9
Reino Unido	1.7	2.7	3.0	3.0	3.2	2.7
Portugal	-1.4	1.0	0.9	1.1	1.0	1.5
Grecia	-3.9	-0.3	0.4	1.6	0.6	2.9
Turquía	4.1	4.8	2.2	1.7	3.0	3.0
Asia						
China	7.7	7.4	7.5	7.3	7.4	7.1
Corea del Sur	3.0	4.0	3.5	3.3	3.7	4.0
Japón	1.5	2.2	-0.3	-1.2	0.9	0.8
América Latina						
Argentina	2.9	-0.0	-0.1		-1.7	-1.5
Brasil	2.3	1.8	-0.8	-0.2	0.3	1.4
Chile	4.2	2.1	2.1	0.8	2.0	3.3
Colombia	4.7	6.5	4.3	4.2	4.8	4.5
Ecuador	4.5	4.6	3.5		4.0	4.0
México	1.1	1.9	1.6	2.2	2.4	3.5
Perú	5.8	5.1	1.7	1.8	3.6	5.1
Venezuela	1.3				-3.0	-1.0

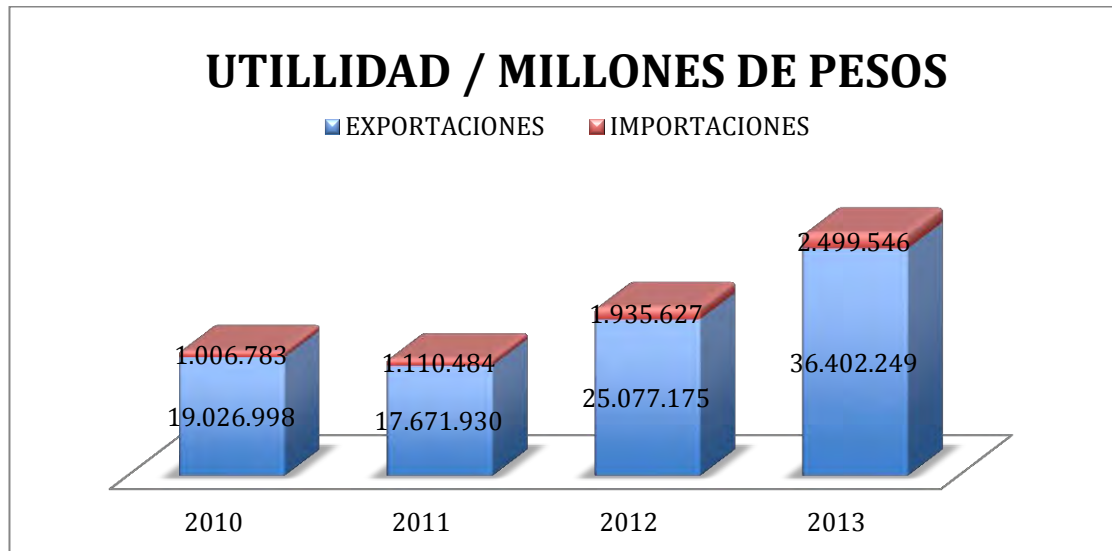
Fuente: Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD

FUENTE: Colombia: balance 2014 y perspectivas 2015 [en línea] Colombia: Andi, 2015 [Consultado, 02 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

²² Colombia: balance 2014 y perspectivas 2015 [en línea] Colombia. Andi, 2015 [Consultado, 02 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

10.5.1 Utilidades. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali cuenta con el historial de sus ventas y utilidades de la siguiente manera:

Figura.8 Utilidad / Millones de pesos



La empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, ha presentado un crecimiento en las utilidades de tal forma que las exportaciones crecieron del 2012 al 2013 un 45% y las importaciones un 29%. Debido al incremento del Dólar se espera que ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA incrementar las ventas mensuales de embarques a destinos de mayor frecuencia como lo es Perú, Brasil y México. Donde se pronostica tener un incremento del 4% en cada año.

Cuadro.11 Proyección de ventas con un incremento del 4%

	2013	2014	2015	2016	2017
INCREMENTO	4%	4%	4%	4%	4%
EXPORTACIONES	\$36.402.249	\$37.858.339	\$39.372.673	\$40.947.579	\$42.585.482
IMPORTACIONES	\$ 2.499.546	\$ 2.599.528	\$ 2.703.509	\$ 2.811.649	\$2.924.114
TOTAL	\$38.901.795	\$40.457.867	\$42.076.181	\$45.379.131	\$45.509.596

Se realizó una proyección de ventas para los próximos años, en donde se muestra el aumento en las ventas implementando el incremento de 4%. Lo que se espera obtener es un crecimiento rentable por medio del posicionamiento de la empresa.

La empresa ha estimado tener un incremento del 4% en las ventas, este porcentaje se ha pronosticado con base a un estudio y análisis que ha realizado la empresa del crecimiento de Colombia en los años 2013 y 2014.

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS

Por medio de la matriz MEFI se pretende hacer un análisis general de las Fortalezas y Debilidades más importantes de la empresa, con el fin de obtener un diagnóstico de todos los factores internos clave, por medio de una calificación y un resultado ponderado, teniendo finalmente un total ponderado que indica la posición estratégica de la empresa siendo menor a 2,5 una posición interna débil y mayor a 2.5 una posición interna fuerte.

La tabla se calificará teniendo en cuenta lo siguiente:

- Debilidad grave (1)
- Debilidad menor (2)
- Fortaleza menor (3)
- Fortaleza importante (4)

Cuadro.12 Matriz MEFI

FACTORES EXTERNOS CLAVES			VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	1	Servicio post-venta que va desde la prestación de toma de ajustes según la necesidad del cliente, hasta la operación y entrega de los informes de la mercancía.	0,09	4	0,36
	2	Confiabilidad en la información.	0,12	3	0,36
	3	Alianza estratégica con Internacional Forwarder (IF).	0,15	4	0,60
	4	Alianza estratégica con HA Cargo S.A.	0,14	4	0,56
	5	Solidez económica.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES	1	Precio alto.	0,08	1	0,08
	2	No contar con la certificación BASC (Business Alliance For Secure Commerce), la certificación IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo).	0,08	1	0,08
	3	Demoras en la entrega de tarifas por parte del agente en destino.	0,08	2	0,16
	4	La capacidad los procesos operativos, en algunas ocasiones, es ineficiente para el volumen de exportaciones que se manejan.	0,06	2	0,12
	5	Demoras en los procesos de los Sales Lead.	0,08	2	0,16
	6	Alta rotación de los asesores comerciales	0,06	2	0,12
TOTAL			1		2,78

Según los resultados de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, está por encima del promedio con un 2,78 esto quiere decir que son más sus fortalezas que debilidades.

Uno de los factores más graves en la empresa es contar con precios altos, esto dificulta la venta del servicio, debido a que en este negocio el mercado se maneja de acuerdo al precio y así mismo la competencia hace un mayor esfuerzo en vender a precios más bajos.

Otra debilidad grave es no contar con las certificaciones que se requieren en este negocio como lo son la certificación BASC (Business Alliance For Secure Commerce), la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo). puesto que muchos clientes tienen en cuenta este tipo de certificados para iniciar acuerdos con la empresa, ya que brindan seguridad al momento de negociar. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, se encuentran realizando los debidos cambios y manejos en la operación para obtener los certificados ya mencionados.

En cuanto a las fortalezas ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, se ha caracterizado por brindar un excelente servicio post-venta que va desde la prestación de toma de ajustes según la necesidad del cliente, hasta la operación y entrega de los informes de la mercancía, esto ha generado en los cliente satisfacción ya que se les informa diariamente de los procesos de la mercancía.

Cabe resaltar que ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con dos alianzas estratégicas muy importantes como lo son trabajar con INTERNACIONAL FORWARDER (IF) en Perú y HA CARGO S.A. en Ecuador. Esto brinda a los clientes un mayor nivel de confianza puesto que todos sus procesos logísticos van de la mano de estas dos empresas.

10.6 CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor se puede evaluar mediante el modelo recomendado por Michael Portero en su libro “strat egias Competitivas” (edición 1985). Se debe de tener en cuenta que esta cadena de valor fue propuesta con la intención de contribuir con el análisis competitivo de las empresas industriales, por lo que es enfocada al producto.

Figura.9 Modelo Cadena de Valor PORTER

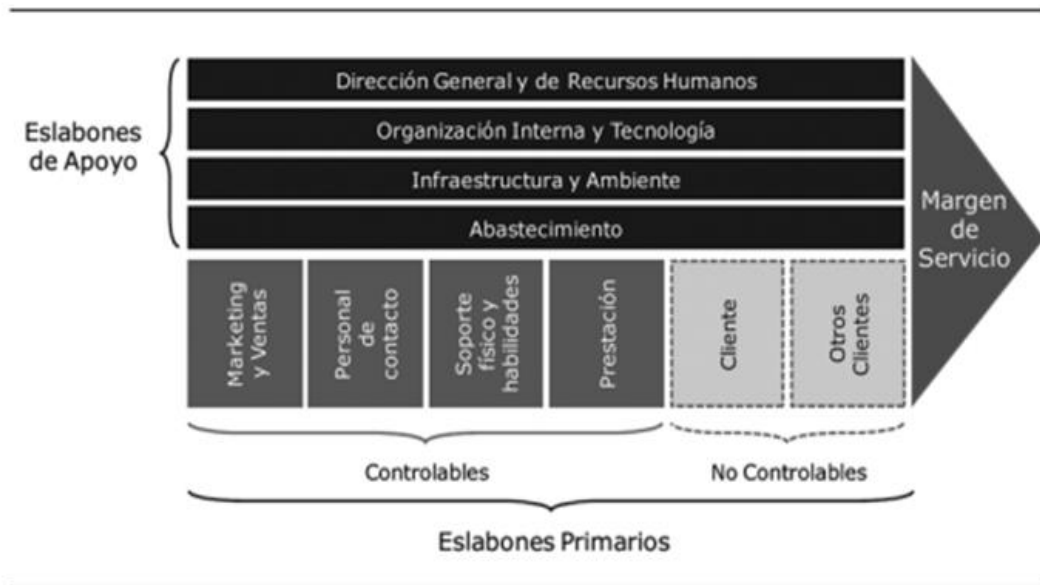


FUENTE: PORTER. Michael. Estrategia Competitiva. Actividades Primarias. México: Prentice. 2007. p. 51.

Puesto que la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, es una empresa que hace parte del sector de servicio, se debe reinterpretar la cadena de valor, por ello se toma relación de la cadena de valor de los servicios diseñada por Gustavo Alonso.²³

²³Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor [en línea]. Argentina: Palermo, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Figura.10 Modelo Cadena Valor Servicios Gustavo Alonso



FUENTE: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor [en línea]. Argentina: Palermo, 2015] [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

10.6.1 ESLABONES PRIMARIOS

10.6.1.1 CONTROLABLES:

Marketing y Ventas. Frente a las labores de marketing y ventas la empresa cuenta, 3 asesores comerciales, 3 operadores, 1 contador y 2 auxiliares contables, 2 asesores en el área de pricing, además cuenta página web de la empresa.

Personal de contacto. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con 3 costumers service, este es el personal que intervine con el cliente en el momento de ser ya manejado el embarque con la compañía por lo que envía constante información y asesora en el proceso.

Soporte físico y habilidades. La compañía cuenta con material pop para regalarles a sus clientes como calendarios que cuentan con las fechas especiales y las semanas contadas ya que en este medio se maneja de esta forma, se cuenta con un seguimiento diario de las embarcaciones y prealerta del mismo. También se cuenta con el área de pricing que es el encargado de pasar la información de tarifas obtenida de agentes en destino o de las líneas navieras como tal.

Prestación. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, se dedica a servir como operador logístico, brinda soluciones confiables y procesos más eficientes a la cadena de abastecimiento internacional, logrando así cumplir con los tiempos de entrega de las mercancías.

10.6.1.2 NO CONTROLABLES:

Clientes. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con clientes que llevan años de trabajar con All World, los cuales realizan exportaciones e importaciones con un nivel de frecuencia alto, también trabaja con cliente esporádicos lo cuales manejan un volumen de carga menor a las grandes empresas.

Otros Clientes. La empresa no cuenta con el servicio de envío de mercancía por courier, que manejen un volumen de carga muy pequeño o que sean mercancías que no cuenten con todas las aprobaciones exigidas por la ley.

10.6.2 ESLABONES DE APOYO

Dirección general y recursos humanos. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, no cuenta con una área de recursos humanos, esto se debe a que la empresa es relativamente pequeña en cuanto a su personal, la gerente es la que se encarga de llevar el orden de la organización, en cuanto al trato entre empleados, también se encarga de evaluar y organizar los procesos y métodos para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa. Por lo tanto es importante formar el área de recursos humanos.

Organización interna y tecnología. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con un programa que ayuda a los empleados del área operativa a realizar sus actividades diarias de la mejor forma, para los comerciales cuenta con una base de datos que sirve de soporte para iniciar la gestión comercial.

Infraestructura y ambiente. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, crea y mantiene sus relación por vía telefónica y correo en un 70%, el otro 30% es visitas de los asesores a los clientes en las empresas contactadas, en ocasiones los clientes van a la oficina de ALL WORLD TRANSPORT con el fin de recibir asesoría en su proceso de exportación o importación.

Abastecimiento. La empresa mantiene en contacto con sus proveedores para realizar negociaciones y poder adquirir las mejores tarifas, este contacto se realiza desde la sede de Bogotá concretamente el departamento de pricing, luego de obtener la información solicitada este se encarga de enviar lo a las diferentes sucursales del país, ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA negocia con los diferentes transportistas de cargas que son navieras, aerolíneas y empresas de transporte terrestre, estos también envían constantemente comunicados para informar noticias o posibles cambios.

10.7 VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

10.7.1 Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos. La empresa cuenta con personal capacitado para atender y dar respuesta a las necesidades del cliente, el departamento de mercadeo se enfocan en realizar estrategias de promoción, en donde buscan dar beneficios al cliente, de igual forma el departamento de pricing se encarga analizar y mejoras las tarifas a vender.

10.7.2 Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA , siempre comprometido con sus clientes, brinda un servicio de calidad, seguridad, rapidez y confianza. Su enfoque al servicio le ha permitido ofrecer a sus clientes procesos operativos soportados bajo seguimientos diarios de la mercancía, procesos documentales congruentes y precisos y dar solución eficaz a los requerimientos solicitados.

10.7.3 Habilidades de marketing. ALL WORLD TRANSPORT y su departamento de mercadeo están enfocados en el servicio al cliente y en la constante innovación en los servicios ofrecidos al cliente, se realizan actividades de comunicación y publicidad para dar a conocer la marca y el valor agregado que brinda la empresa, también para posicionar en la mente de los consumidores nuestro buen servicio y nuestra excelente calidad en todos los procesos operativos para brindarle al cliente final un servicio con calidad. En la oficina principal en la ciudad de Bogotá realizan un sorteo anual de un viaje al exterior donde participan todas las cuentas que maneja la empresa. Cuentan con una página Web donde el cliente puede encontrar información pertinente como direcciones, teléfonos, datos de la empresa.

10.7.4 Habilidades financieras. La empresa cuenta económicamente con el capital de los dueños y con el respaldo que brindan las entidades financieras debido al buen manejo de las cuentas bancarias.

10.7.5 Habilidades gerenciales. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA Cali es manejada por el dueño de la empresa. A continuación se mencionan las actividades desarrolladas por la gerencia en cuanto a Planeación, Dirección, Organización y Control.

- **Planeación:** La empresa no ha desarrollado un plan estratégico, y por tanto no ha identificado Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en el mediano y largo plazo.

La empresa mide los resultados a través de indicadores financieros y de ventas.

- **Dirección:** La Gerencia de la empresa delega a sus colaboradores las tareas que se deben cumplir y semanalmente realiza evaluación y seguimiento.

Apoya el trabajo en equipo para que sus colaboradores trabajen en función de lograr el objetivo corporativo.

- **Control:** La empresa cuenta con los controles necesarios para monitorear y retroalimentar las funciones que desarrollan los empleados de todas las áreas del negocio.
- **Deseo de tener éxito en la categoría:** ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA Cali se esfuerza por mejorar y atraer nuevos clientes, mantener los actuales y enfocar sus estrategias en cuanto a la gestión de ventas, también buscan la manera de crecer como empresa y lograr un posicionamiento en el mercado de agentes de carga internacional.

10.8 EXPECTATIVAS DE ESTRATEGIAS FUTURAS

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA Cali Busca implementar estrategias que ayuden a incrementar las ventas y el posicionamiento de la marca y en el mercado en la ciudad de Cali en un Mediano plazo.

11. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

11.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

Son empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, exportadoras e importadoras que se desempeñan en el sector industrial y de servicios que tengan el deseo de trabajar con nuevos agentes de carga internacional, además de mostrar interés de adquirir conocimiento sobre estos, se puede decir que son clientes conscientes que necesitan de un servicio de buena calidad, seguridad y control.

11.2 ¿QUÉ COMPRAN?

El cliente final compra un servicio que tenga excelente calidad, seguridad y control en los procesos logísticos. Además buscan agentes de carga que tenga reputación y posicionamiento en el mercado, que le brinde información eficiente acerca de los servicios que prestan y les ayuden con las negociaciones internacionales en cuanto a los procesos de exportación e importación de las mercancías. Adicional que cuente con certificaciones que respalden los procesos y operaciones del transporte internacional.

11.3 ¿CUÁNDO COMPRAN?

Los clientes compran el servicio de operadores logísticos de forma semanal debido a que son operaciones en donde necesitan que sus productos sean exportados e importados semanal, quincenal o mensualmente, todo dependiendo del volumen a exportar e importar y con qué urgencia necesiten en destino tener la mercancía. Por lo tanto este servicio en especial depende de la necesidad con que el cliente en origen estipule la salida de su mercancía.

La estacionalidad de la mayoría de las exportaciones de TEUS se aumentan en los meses de septiembre (118.292.107), noviembre (152.337.032), diciembre (154.120.521) y en importaciones de TEUS en abril (342.489.860), los meses de enero, julio, agosto y septiembre oscilan entre (293 y 320 millones) y octubre (324.055.371).

11.4 ¿CÓMO SELECCIONAN?

Los clientes seleccionan el agente de carga, primero por el nombre y reconocimiento en el mercado, por una propuesta llamativa en la tarifa de flete, por el valor agregado que ofrezcan y por qué han cumplido con requerimientos exigidos con antelación.

11.5 ¿CÓMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?

El cliente responde bien, cuando se realizan actividades de promoción y comunicación (marketing directo), ya que se muestran interesados en conocer los servicios que presta ALL WORLD TRANSPORT, las rutas que manejan, los beneficios que les ofrece a los clientes, además de contar con promociones en cuanto a las tarifas para destino en particular en carga "Full Container load" (FCL), es decir cuando el contenedor se carga completo o "Less than Container load" (LCL) cuando los envíos no llenan un contenedor en su totalidad.

11.6 ¿VOLVERÁN A COMPRAR?

Como se mencionó anteriormente esto ocurre si el cliente queda completamente satisfecho con el servicio prestado y el tiempo de la entrega en el parámetro más corto estipulado, contando así con un buen servicio de información del cómo va el proceso

11.7 SEGMENTACIÓN

El segmento al que se dirige ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. Sucursal Cali son empresas exportadoras o importadoras del departamento del Valle del Cauca que hagan parte del sector industrial o de servicios, que necesiten de un operador logístico internacional.

12. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

12.1 TAMAÑO DE LA CATEGORÍA Y PRONÓSTICO DE VENTAS PARA ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA

Cuadro. 1 Tamaño de la Categoría

	2013	VALOR AGENTES DE CARGA	PARTICIPACIÓN
IMPORTACIONES	\$ 4.791 (V/CIF)	574	12%
EXPORTACIONES	\$ 2.007 (V/FOB)	241	12%
COMERCIO EXTERIOR	\$6.798	815	12%

FUENTE: Icer 2013[en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet:
http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf

En el cuadro 1, el tamaño de la categoría expresado en valor FOB en miles de millones para el año 2013 fue de USD \$ 6.798, esto correspondiente a la suma de las importaciones y exportaciones realizadas por las empresas del Valle del Cauca.

Con el fin de trabajar con un valor real de las utilidades para los agentes de carga en el mercado del Valle del Cauca, se manejará un margen del 12% frente al total movido por las empresas. Esto nos da un valor FOB total real aproximado de USD \$ 815 millones de dólares destinados a los agentes de carga.

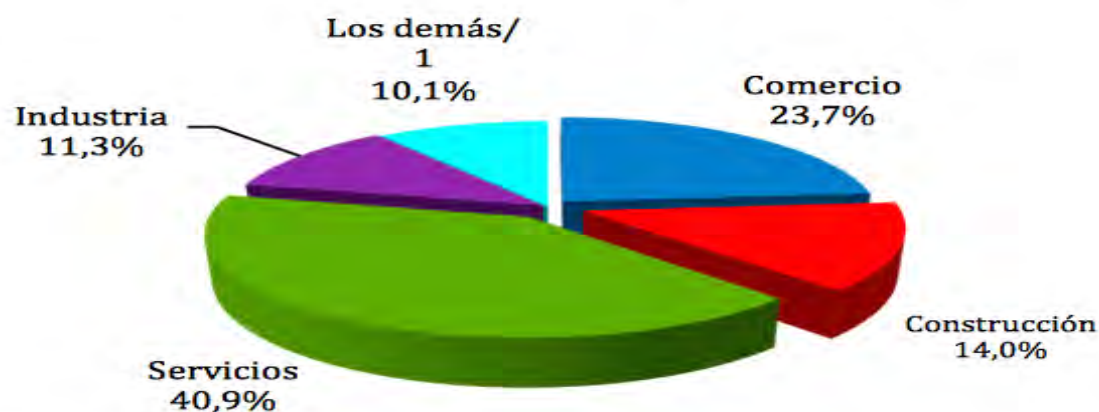
No se cuenta con información pertinente y confiable de cuanta ganancia pertenece a ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA de los \$815 millones de dólares destinados a los agentes de carga, se realizó la búsqueda en las entidades relacionadas como el MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, DIAN, DANE, PROCOLOMBIA y no se obtuvo información alguna.

12.1.1 Potencial del mercado y pronóstico de ventas. Para la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA es importante conocer la dinámica empresarial, en el número de sociedades constituidas en la ciudad de Cali, Yumbo, a mundi, Vije y Dagua, se encontró que entre 2013 y 2012, fue 4.602 empresas, con un aumento de 16,8%.

Además el capital asociado a las empresas constituidas en el último año se incrementó 17,3% en términos reales, llegando a \$216 mil millones.²⁴

Figura.11 Constituciones de sociedades según sector económico-2013

Gráfico 8. Constituciones de sociedades según sector económico - 2013



/1 actividades inmobiliarias, minería, electricidad, gas y agua

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Cali

FUENTE: Apunte económico [en línea] Colombia.: Cámara de comercio de Cali, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf

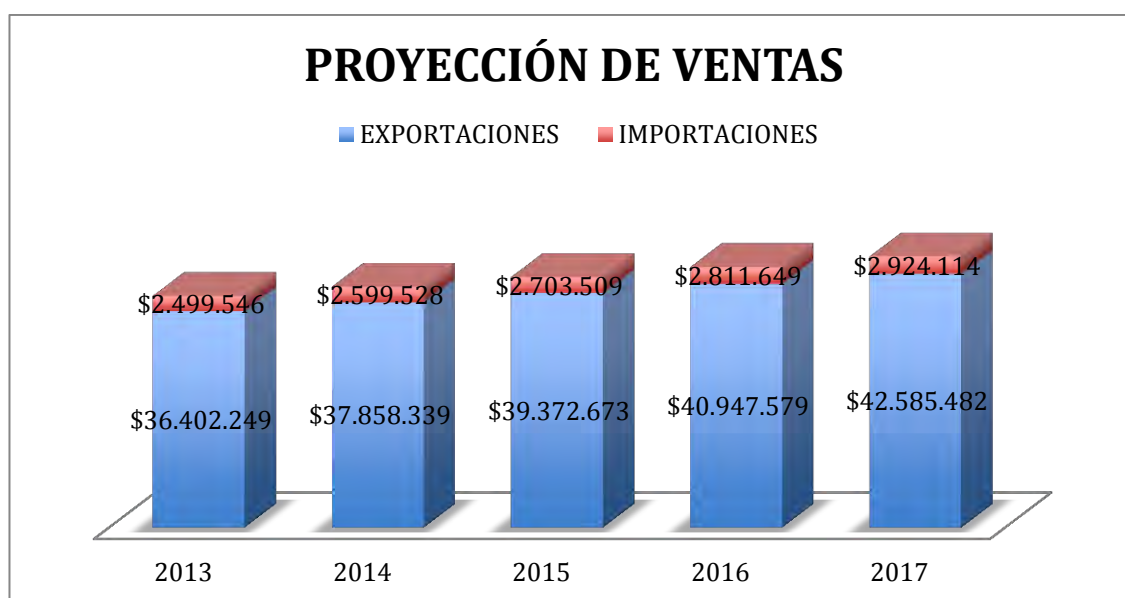
²⁴ Apunte económico[en línea] Colombia: Cámara de comercio de Cali, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-Apunte-Economico_revisionJP.pdf

Se realizó una proyección de ventas para los próximos años, en donde se muestra el aumento en las ventas implementando el incremento de 4%. Lo que se espera obtener es un crecimiento rentable por medio del posicionamiento de la empresa.

Cuadro.11 Proyección de ventas con un incremento del 4%

	2013	2014	2015	2016	2017
INCREMENTO	4%	4%	4%	4%	4%
EXPORTACIONES	\$36.402.249	\$37.858.339	\$39.372.673	\$40.947.579	\$42.585.482
IMPORTACIONES	\$ 2.499.546	\$ 2.599.528	\$ 2.703.509	\$ 2.811.649	\$2.924.114
TOTAL	\$38.901.795	\$40.457.867	\$42.076.181	\$45.379.131	\$45.509.596

Figura.12 Proyección de ventas



12.2 MATRIZ DOFA

Contando con el análisis y la evaluación de los factores externos e internos de la empresa se puede proceder a plantear las estrategias a implementar por ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, para mejorar y reforzar los procesos de la misma.

Se ha construido la MATRIZ DOFA que es la que genera las estrategias respecto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Cuadro.13 MATRIZ DOFA

		DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
		1. Precio alto.	1. Servicio post-venta que va desde la prestación de toma de ajustes según la necesidad del cliente, hasta la operación y entrega de los informes de la mercancía.
		2. No contar con la certificación BASC (Business Alliance For Secure Commerce), la certificación IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo).	2. Confiabilidad en la información.
		3. Demoras en la entrega de tarifas por parte del agente en destino.	3. Alianza estratégica con Internacional Forwarder (IF).
		4. La capacidad los procesos operativos, en algunas ocasiones, es ineficiente para el volumen de exportaciones que se manejan.	4. Alianza estratégica con HA Cargo S.A.
		5. Demoras en los procesos de los Sales Lead.	5. Solidez económica.
		6. Alta rotación de los asesores comerciales	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (FO)
	1. Crecimiento de las exportaciones de la industria del Valle del Cauca.		
	2. Contar con programas que brinden información de los mercados del Valle del Cauca.	Buscar alternativas de negocios en el exterior.	Hacer parte de nuevas asociaciones y alianzas estratégicas entre agentes de carga, con empresarios del exterior.

(Continuación)

	3. Alto nivel de concentración de clientes potenciales en el sector.	Obtener la certificación ISO 9001, BASC y la IATA.	Desarrollar estrategias de comunicación y publicidad, para dar a conocer la empresa.
	4. Uso de las TICS (tecnología de la información y comunicación).	Desarrollar una estructura de respuesta eficiente para los requerimientos solicitados.	Desarrollar un esquema de soporte confiable en la información.
	5. Mayor asesoramiento en los tramites de comercio exterior.	Mantener la relación con los clientes actuales y buscar nuevos clientes potenciales.	
		Contar con un cronograma de capacitaciones para el personal de la empresa.	
AMENAZAS (A)	1. Alza del Dólar.	ESTRATEGIA (DA)	ESTRATEGIA (FA)
	2. Competencia con tarifas bajas.	Incrementar el número de embarques de exportación por mes.	Realizar investigaciones de mercado, para conocer la percepción y preferencia de los clientes sobre la empresa.
	3. Uso de intermediación en las importaciones.	Contar con información actualizada de lo que sucede en el país, especialmente en el sector del comercio exterior.	Desarrollar estrategias de promoción, que se enfoque en dar a conocer los atributos del servicio.
	4. Avances y nuevas estrategias de los competidores.	Impulsar estrategias para motivar a los asesores comerciales.	Contar con un departamento de pricing más competente.
	5. Rivalidad entre agentes de carga.		
	6. Alza del Dólar.		

12.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Después de haber analizado a la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali, se identifican los factores que muestran que no es el líder del mercado, que presenta desventajas de gran importancia frente a sus competidores. Cabe resaltar que ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. Cuenta con factores importantes que lo hacen fuerte en el mercado, aquí se presentan algunos factores de éxito:

- Marca: la empresa tiene su propia marca como agente de carga internacional conocida como ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, la cual es reconocida en el mercado nacional.
- La calidad del servicio y el buen servicio post venta: la empresa se ha enfocado en brindar un excelente servicio post-venta a los clientes.
- Ejecución de los buenos procesos operativos en la cadena de suministro.
- Ubicación: la empresa cuenta con la oficina en la ciudad de Bogotá y dos sucursales de las ciudades de Cali y Buenaventura.

13. OBJETIVOS

13.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Ser reconocidos tanto nacional como internacionalmente, por los procesos operativos de la compañía.
- Brindar un servicio de excelente calidad con soluciones integrales.
- Ser eficiente en los manejos de recursos humanos y administrativos.

13.2 OBJETIVOS DIVISIONALES

- Servicio: Prestar y fortalecer el servicio al cliente, con el fin de contar con clientes satisfechos.
- Recursos Humanos: Crear el departamento de recursos humanos, el cual cuenta con personal calificado para desempeñar las labores de la empresa de eficiente.
- Mercadeo: Generar estrategias de mercadeo adecuadas mediante estudios de investigación de mercados, que proporcionen información de las preferencias de los clientes sobre el servicio de operadores logísticos y la oportunidades de nuevos de negocio.
- Operaciones: Ser más ágiles en la confirmación de tarifas, tiempos de tránsito y reservas.

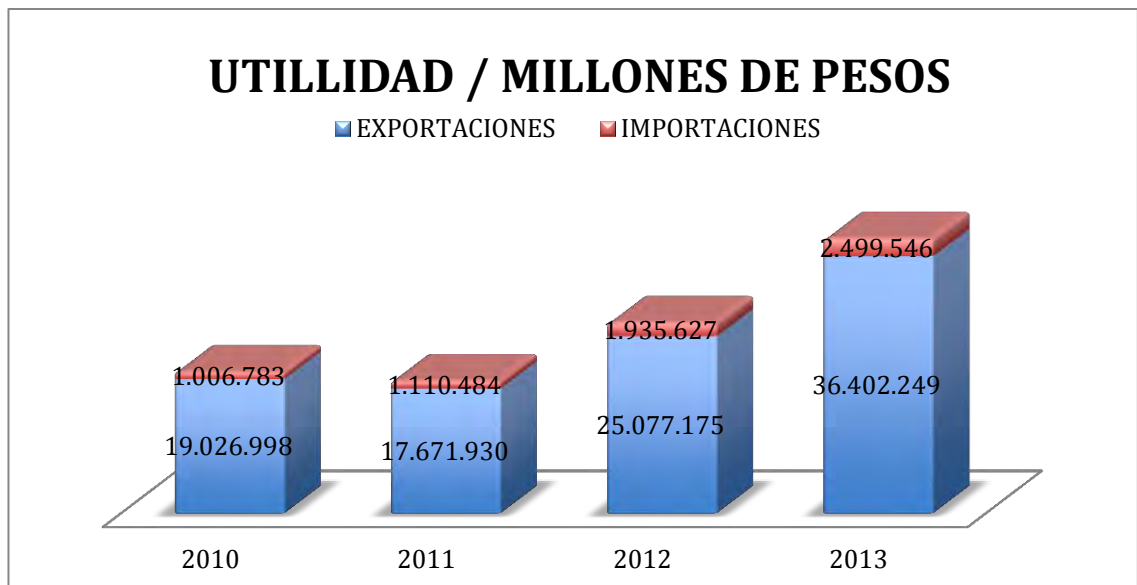
13.3 OBJETIVOS DE MARKETING

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA es un operador logístico que cuenta con excelentes alianzas estratégicas, en el transporte terrestre, agencias de aduana y tarifas especiales en el transporte internacional tanto marítimo como aéreo. La gran acogida de la empresa se debe al compromiso que tiene con las empresas y clientes, además el departamento de marketing que está a cargo de profesionales con un alto nivel de conocimiento, implementan diversas estrategias desde la principal que es el mix de marketing (4ps) las cuales mantienen a ALL WORLD TRANSPORT en constante avance en el mercado y en la innovación frente a las competencia sosteniendo y consiguiendo más clientes.

Volumen de ventas y utilidades

El objetivo para ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA es incrementar las ventas mensuales de embarques a destinos de mayor frecuencia como lo es Perú, Brasil y México, mediante la venta de T S de 40' para carga FC y manejo de consolidados LCL en exportación, el modo de acción se hará por medio de la búsqueda de clientes en la bases de datos con la que cuenta la empresa y por medio de los clientes ya existentes. Todo busca hacer lo con el fin de incrementar las utilidades en un 4%.

Figura.8 Utilidad / Millones de pesos



Objetivo de posicionamiento

Dar a conocer a las empresas del sector industrial y de servicios, exportador e importador, el excelente servicio y agilidad de procesos prestados por ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. Esto se lograra por medio de telemarketing y visitas comerciales.

Objetivo de penetración de mercados

Entrar a penetrar mercados de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santiago de Cali, por medio de bases de datos y visitas comerciales, para lograr ganar mayor participación en el mercado de agentes de carga internacional.

Período

El objetivo que se quiere lograr con el Plan de Mercadeo, requiere de 1 año calendario en labor de la penetración de mercados de las pequeñas y medianas empresas y posicionamiento de la marca.

13.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS

Equidad de marca: Posicionar la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA como el mejor operador logístico de la ciudad de Cali.

Cliente: Lograr el reconocimiento de la marca en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, donde el desempeño de su actividad física sea en el sector industrial y de servicios, de tal modo que aprecien los atributos del servicio como una alternativa de futuras relaciones comerciales.

Nuevos productos o servicios: ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali, busca mantener la reputación actual como agente de carga internacional y vender sus servicios como operador logístico.

14. MEZCLA DE MARKETING

Cuando se habla de marketing mix, de forma normal se asocia con las 4P's que son; producto; precio; plaza y promoción, pero debido a que la empresa es de servicios, hay que analizar otros factores importantes que hacen del marketing mix un proceso más completo, por ende el mix de marketing extendido de Booms y de Bitner²⁵ fue adaptado a los servicios y ahora consta de las 7P's que son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personal
- Evidencia física
- Proceso

Figura.13 7P's Marketing Mix

7 P's Marketing Mix



FUENTE: 7p marketing mix 6 [en línea]. Colombia: Slideteam, 2015 [Consultado, martes 5 de mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.slideteam.net/7p-marketing-mix-6.html>

²⁵ BOOMS, B. H. y BITNER, M. J. "Marketing strategies and organizations structure for services firms", en Boone, J. y George, W.R. (eds) Marketing for services. American Marketing Association, Chicago, 1981, p. 41-51.

14.1 PRODUCTO (SERVICIO)

La empresa ofrece el servicio de operaciones logísticas a exportadores e importadores de mercancías, que busquen una excelente calidad de servicio y que este a su vez le optimice los procesos.

El proyecto pretende abarcar el mercado de las pequeñas y medianas empresas que desempeñen su actividad en el sector industrial y de servicios, ofreciendo al cliente exportador e importador valor agregado en sus procesos.

14.2 PRECIO

La empresa debe entrar a evaluar con el departamento contable y financiero los costos y gastos que están manejando, esto con el fin de poder proceder a establecer un precio acorde al mercado y al público.

De acuerdo a informes publicados por las entidades e instituciones de comercio exterior, se podrá apreciar el precio del mercado una vez se haya definido, por consiguiente la empresa estudiará y hará estrategias para establecer los precios.

14.3 PLAZA

La empresa destinara mayor información y bases de datos del mercado a los asesores comerciales y servicio al cliente, con el fin de entrar al mercado de las pequeñas y medianas empresas, además, se tratara de asistir a eventos y foros con relación al comercio exterior que en ocasiones son realizados por Adicomex y Procolombia.

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA cuenta con una amplia experiencia en el transporte internacional tanto marítimo como aéreo, transporte terrestre y por las operaciones logísticas.

Donde su oficina principal: Se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Calle 127 No. 12ª - 13 Oficina 204 Carolina, Tel. 613 6064.

Oficina Cali: Se encuentra ubicada en la Calle 18N No. 3N-24 Oficina 303 Versailles, Tel.3802631.

Oficina Buenaventura: Se encuentra Ubicada en la Diagonal 3ª No. 3ª-31 Oficina 501 Edificio Plaza Jorobada, Tel.2414531.

14.4 PROMOCIÓN

En cuanto a las actividades de promocionales ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA se ha enfocado en generar reconocimiento de marca a nivel general, realizando un sorteo anual de un viaje al exterior donde participan todas las cuentas que maneja la empresa, anuncios de tarifas de fletes bajos para destinos específicos.

14.5 PERSONAS

Se plantea realizar capacitaciones para todo el personal de la empresa, ya que es necesario contar con un personal altamente calificado en manejar las comunicaciones entre el equipo de trabajo y la información con los clientes. A los asesores comerciales se les motivara asistir a seminarios u encuentros con todo el gremio del comercio exterior.

14.6 PROCESOS

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali deberá mejorar sus procesos de comunicación con la oficina principal en (Bogotá), puesto que es muy importante manejar el mismo ritmo de trabajo ya que necesario que la oficina en Bogotá brinde respuestas más rápidas a los requerimientos solicitados por la oficina en Cali, esto con el fin de optimizar los procesos de respuesta para el cliente.

14.7 EVIDENCIA FÍSICA

La empresa se encuentra bien ubicada en la Calle 18N No. 3N-24 Oficina 303 Versalles, la instalación tiene un estilo ejecutivo pero a la vez fresco, cuenta con las áreas necesarias para su funcionamiento óptimo.

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA Sucursal Cali, debe de contar con instrumentos de información y noticias actuales para así poder tener conocimientos de los últimos acontecimientos en el mercado y negociaciones internacionales, con esto se busca contar con televisores que estén constantemente informando, como por ejemplo, la TRM del día, tratados comerciales, noticias relevantes de los negocios del exterior, ETC, contando así con revistas y periódicos en el tema para el uso de todo el personal de la compañía y de los clientes.

15. ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO) VS MARCA

15.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA. Sucursal Cali son empresas exportadoras o importadoras del departamento del Valle del Cauca que hagan parte del sector industrial o de servicios, que necesiten de un operador logístico internacional.

15.2 COMPETIDORES OBJETIVOS

Los competidores objetivos más importantes del mercado de agentes de carga internacional son:

- BLU LOGISTICS
- PANALPINA S.A.
- KUEHNE & NAGEL

15.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA es una empresa prestadora de servicios de operaciones logísticas en exportación e importación de mercancías, que cuenta con su oficina principal en la ciudad de Bogotá y dos sucursales en la ciudad de Cali y Buenaventura. Lo cual permite un óptimo desempeño en sus procesos operativos.

Además brinda soluciones rápidas y confiables a toda la cadena logística y ofrece un valor agregado en los procesos.

15.4 ESTRATEGIA CENTRAL

15.4.1 Proposición de valor. La proposición de valor de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, se debe enfocar en la buena calidad del servicio y en brindar una excelente atención al cliente.

Se trabajará durante el desarrollo del plan de acción, para dar a conocer la calidad del servicio y la excelente atención al cliente, es importante dar a conocer a las pequeñas y medianas empresas el valor agregado que ofrece ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, es decir se generará reconocimiento de la marca y se incrementará el posicionamiento dentro del mercado de agentes de carga internacional.

Por lo anterior, la proposición de valor de la empresa será: “Trabajamos para brindar un servicio de calidad”

El fin de usar esta proposición es hacer le saber al cliente que en ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, se trabaja con un equipo comprometido 100% a dar un servicio de calidad en todo el proceso de la cadena de abastecimiento generando así confiabilidad a sus clientes.

15.4.2 Posicionamiento de marca. ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA sucursal Cali debe de enfocarse en dar a conocer su marca, valores, calidad de servicio y experiencia en el mercado como agentes de carga internacional.

Por lo anterior, la empresa debe enfocarse en proyectar su imagen en revistas de logística internacional y en los eventos realizados por Adicomex y Procolombia.

16. PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING

16.1 PLAN INTEGRADO DE COMUNICACIONES DE MARKETING

16.2 PUBLICIDAD

Se realizará una publicidad directa, es decir realizar visitas a los clientes de la industria del Valle del Cauca, con el objetivo de dar a conocer las tarifas de flete, las líneas de negocio, los beneficios y el valor agregado que ofrece ALL WORLD TRANSPOR COLOMBIA LTDA a sus clientes fieles.

Tendrá presencia en revistas como la Revistas de Logística, Zona Logística, FEDELOG (Federación Colombiana de Logística), ya que son revistas que van dirigidas al cliente directo, ya que su enfoque son temas de comercio exterior y logística.

Además diseñara los brochure publicitarios, donde se puede encontrar toda la información de los servicios que ofrece la compañía, resaltando también las alianzas con las que cuenta con agentes del exterior, además trae información de los diferentes tipos de contenedores. ALL WORLD TRANSPORT reparte los brochure principalmente a los clientes en las visitas comerciales.

Presupuesto Requerido: \$ 8.100.000 de pesos al año.

16.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

Las promociones en ventas se basaran en que los clientes de mayor movimiento de TEUS al año se les incluirán en el sorteo de premios, viajes y demás contemplados por la empresa.

Presupuesto Requerido Estimado: Viaje para Perú Feria Gastronómica de Mistura.

Tiquetes: \$ 1.530.710 Cali – Lima Perú

Hotel: \$ 847 (USD) * 2.535.91 TRM Viernes 15/06/2015

\$ 2.149.915.77 de pesos.

16.4 VENTAS PERSONALES

La asesora comercial de la oficina en Cali, se encargara de visitar los clientes prospectos de los sectores industriales y de servicios, ofrecerá los servicios logísticos con sus respectivas tarifas, además expondrá los beneficios con las que contará si se convierte en cliente de la empresa. Adicional realizará un seguimiento comercial diario, llamando a las personas encargadas de manejar el departamento de comercio exterior en cada empresa con el fin de conocer si hay nuevos requerimientos en cuanto a cotización de nuevas rutas, carga próxima a embarcar, entre otras solicitudes del cliente.

16.5 RELACIONES PÚBLICAS

La empresa ALL WORLD TRANSPORT trabaja arduamente en fortalecer los vínculos con los clientes actuales, escuchándolos, informándolos, y persuadiéndolos para lograr mayor volumen de carga, fidelidad y apoyo en acciones presentes y/o futuras.

A nivel interno ALL WORLD TRANSPORT se ha preocupado por tener relaciones estables, sólidas y amigables con sus trabajadores, por esta razón la gerente ha establecido entre sus funciones estar al tanto del desarrollo emocional y laboral de cada trabajador. Además de esto la empresa realiza actividades que permiten la integración, la diversión y el sano esparcimiento entre todos los empleados, ejemplo de esto son:

- Fiesta de Fin de año.
- Entrega de presentes en vísperas navideñas
- Entrega de presente de cumpleaños

La relación entre los proveedores y ALL WORLD TRANSPORT es buena, ya que todo se ejecuta bajo los términos establecidos, los proveedores han cumplido con todo lo planteado en los contratos al igual que ALL WORLD TRANSPORT ha cumplido con los plazos establecidos para realizar los respectivos pagos.

Presupuesto Requerido Estimado: \$ 1.637.725 de pesos

16.6 PRECIO

Puesto que el precio, en este negocio para los agente de carga internacional varía dependiendo de los siguientes factores: si se habla de una exportación o importación, si es FCL o LCL, el termino de negociación, país de destino, dimensión, volumen y peso de la carga, por lo tanto es difícil establecer un precio único para todos los destinos.

Se pretende desarrollar estrategias de precio para ALL WORLD TRANSPORT donde el cliente que maneje una frecuencia y volumen de carga constante durante el año, se le pueda exonerar, del pago de drop-off, devolución de contenedores entre otros que siguen en estudio por parte de la gerencia.

Presupuesto Requerido Estimado: \$1.400.000 de pesos (Exoneración pago Drop off, Devolución contenedores y Días libres).

16.7 CANALES

Principalmente se tiene contacto directo con el cliente final, como estrategia se planea obtener más información de clientes de pequeñas y medianas empresas, para hacer un contacto directo con el departamento de comercio exterior o compra de las mismas, ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, prefiere mantener una relación directa y estrecha con los clientes ya que de esta forma es más fácil tener conocimiento de las necesidades.

Presupuesto Requerido Estimado: \$ 2.000.000 de pesos

16.8 SERVICIO AL CLIENTE

Se ha creado un canal de atención al cliente únicamente por medio de una persona encargada que llamará a los clientes para realizar un seguimiento diario de lo que opinan con respecto al servicio prestado, si estos cuentan con las características necesarias para satisfacer por completo la demanda del servicio.

16.9 SITIO WEB

La página Web de la empresa brinda información general de la misma a los clientes, tales como servicios, experiencia y lo que se quiere llegar a ser en el futuro. Las directivas son conscientes de la actualización que debe darse a este sitio online ya que fue creado hace ya 3 años. Para el año 2015 se tiene programado dicho procedimiento con un costo estimado de \$1.700.000.

16.10 INVESTIGACION DE MERCADOS

Anualmente se realizara una jornada de encuestas de opinión por un mes, por medio de telemarketing y correo con el fin de evaluar el servicio prestado y poder tomar acción de lo que se está haciendo en el servicio.

16.11 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

ALL WORLD TRANSPORT hace parte de la WCNA (Worlwide Cargo Network Association) que tiene como uno de sus principales objetivos alcanzar al menos un socio promotor de la carga en cada país individual del mundo. Velando por la seguridad y seriedad en sus operaciones ALLWORLD TRANSPORT hace parte también de la AES (Asociación de empresas seguras) cuyo objetivo es contribuir a mejorar los niveles de seguridad, gestión, productividad y desempeño de las empresas del sector, mediante la certificación de sistemas de gestión derivados de normas y estándares internacionales.

ALL WORLD TRANSPORT ha realizado alianzas estratégicas con operadores logísticos internacionales como INTERNATIONAL FORWARDER (IF) Y HA CARGO S.A. Los cuales han demostrado su interés y fidelidad por trabajar de la mano con ALL WORLD TRANSPORT.

La alianza consiste en proporcionarle a la empresa un servicio de bodegaje y almacenamiento en destino, el cual sea de gran beneficio para el cliente.

17. INDICADORES DE GESTIÓN

17.1 ESTRATEGIA 1

Dar a conocer el servicio que ofrece la empresa, esto con el fin de conocer las percepciones que tiene el cliente sobre los agentes de carga internacional.

17.1.1 Indicador. Analizar las encuestas que se realizarán al inicio del año, para identificar el nivel de percepción de los clientes.

Para implementar la anterior estrategia, el departamento de mercadeo estará en cargo del diseño del cuestionario e identificar el mejor método para aplicar la encuesta.

17.2 ESTRATEGIA 2

La empresa entrará a pautar en revistas logísticas y de comercio exterior, con media página.

17.2.1 Indicador. Nivel máximo de respuesta por parte de los lectores, sobre el servicio que presta la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.

Dependiendo de la respuesta que se tenga de esta media publicitaria se estudiará el pautar en una página completa.

17.3 ESTRATEGIA 3

Se dará a conocer a los clientes el manejo constante de los embarques con la empresa, se le exonerará de pagos como el drop-off, devolución de contenedores y como caso especial se le concederá más días libres. Esto con el fin de estimular a los clientes a que embarquen con ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.

17.3.1 Indicador. Revisar mensualmente el incremento de embarques por cliente. La estrategia se cumple si el volumen de embarques supera los 150 al año.

17.4 ESTRATEGIA 4

Contratar un asesor comercial para la venta de los servicio y uso de la base de datos actualizados del mercado. De esta forma los asesores comerciales se enfocaran 100% en realizar gestión comercial a las pequeñas y medianas empresas y a clientes potenciales.

17.4.1 Indicador. Al cierre de cada mes se realizara una evaluación comparando el avance de la gestión comercial mes a mes.

La estrategia se cumple cuando nivel de la gestión comercial por mes arroje que más de 30 clientes han sido contactados y se avanza en cumplir con sus requerimientos y en fortalecer la relación comercial.

17.5 ESTRATEGIA 5

El personal contratado para manejar el área de servicio al cliente, deberá cultivar relaciones con los clientes finales.

17.5.1 Indicador. Identificar y dar solución las necesidades expuestas por el cliente con una frecuencia semanal.

La estrategia se cumple si el 100% de los indicadores son positivos para el cliente.

17.6 ESTRATEGIA 6

Analizar el progreso de las ventas a través de reuniones mensuales entre el gerente general, el departamento financiero y el departamento comercial.

17.6.1 Indicador. Identificar el número de clientes cumplidos con el pago de sus facturas las cuales (debe ser igual a 10 clientes) y analizar el volumen de embarques solicitados por cada cliente, conociendo durante el año el crecimiento de las ventas.

17.7 ESTRATEGIA 7

Supervisar la labor de los asesores comerciales a las pequeñas y medianas empresas que el desempeño de su actividad comercial se encuentre en el sector de la industria o servicios.

17.7.1 Indicador. Tener contacto directo con el cliente, realizar visitas mensuales y llamadas de gestión semanalmente.

La estrategia se cumple si los asesores comerciales visitan cada mes al cliente. con el fin de fortalecer la relación comercial y avanzar en su estrategia de entrar a participar en los embarque que disponen cada mes.

17.8 ESTRATEGIA 8

Buscar alianzas con empresarios en el exterior, preferiblemente con Perú, ya que es la ruta más fuerte que tiene ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA en las exportaciones.

17.8.1 Indicador. Buscar alianzas con empresarios en el exterior, preferiblemente con Perú, ya que es la ruta más fuerte que tiene ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA en las exportaciones.

La estrategia se cumple si al finalizar el año se ha logrado concretar una alianza con algún empresario extranjero interesado en la importación de algún producto tipo exportador del país.

17.9 ESTRATEGIA 9

Realizar una investigación de mercado iniciando año, a los clientes actuales para conocer el grado de aceptación de los servicios.

17.9.1 Indicador. Identificar el grado de aceptación de la marca por parte de los clientes.

La estrategia se cumple si los encuestados manifiestan que les gusta de la prestación del servicio, el producto, que lo volverán a comprar y que cumplió con sus expectativas.

Cuadro.14 Cuadro estratégico

ESTRATEGIA	TACTICAS	INDICADOR	FECHA	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO
PRODUCTO	Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa, esto con el fin de conocer las percepciones que tiene el cliente sobre los agentes de carga.	Analizar las encuestas que se realizarán al inicio del año, para identificar el nivel de percepción de los clientes.	Enero 2016	Gerente de Mercadeo	Estudio Directo y Papelería.	\$600.000
PRECIO	Se dará a los clientes que manejen constantes embarques con la empresa, exoneraciones de drop-off, devolución de contenedores y como caso especial se concederá días libre.	Revisar manualmente el incremento de los embarques por clientes. La estrategia se cumple si el volumen de embarques supera los 150 al año.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera.	Programa de Control de Ventas.	\$1.400.000
PLAZA	Contratar un asesor comercial para la venta del servicio y el uso de la base de datos. Los asesores comerciales se enfocarán 100% en realizar gestión comercial a las pequeñas y medianas empresas y a clientes potenciales.	Al cierre de cada mes se realizará una evaluación, comparando el avance de la gestión comercial mes a mes.	Enero 2016	Gerente General y Área financiera.	Contratación de vendedores y Base de datos.	Salario \$2.500.000 Subsidio de transporte \$300.000

(Continuación)

PROMOCIÓN	La empresa entrará a pautar en revistas logísticas y de comercio exterior, con media página.	Nivel máximo de respuesta por parte de los lectores, sobre los servicios que presta la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera.	Programa de control de ventas.	\$6.800.000
VENTAS PERSONALES	El personal contratado para manejar el área de servicio al cliente, deberá cultivar relaciones con los clientes finales.	Identificar y dar solución a las necesidades expuestas por el cliente con una frecuencia semanal.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera.	Ventas	Salario mínimo legal vigente año 2015 \$644.350
RELACIONES PÚBLICAS	Analizar el progreso de las ventas a través de reuniones mensuales entre el gerente general, el departamento financiero y el departamento comercial.	Identificar el número de clientes cumplidos con el pago de sus facturas las cuales (debe ser igual a 10 clientes) y analizar el volumen de embarques solicitados por cada cliente en el año.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera.		Incluido en el salario de los asesores comerciales.

(Continuación)

SERVICIO AL CLIENTE	Supervisar la labor de los asesores comerciales a las pequeñas y medianas empresas que el desempeño de su actividad comercial se encuentre en el sector de la industria o servicios.	Tener contacto directo con el cliente, realizar visitas mensuales y llamadas de gestión semanalmente.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera.	Programa de control de ventas.	Incluido en el salario del servicio al cliente.
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Realizar una investigación de mercado iniciando año, a los clientes actuales para conocer el grado de aceptación de los servicios.	Identificar el grado de aceptación de la marca por parte de los clientes.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y Área financiera y Área de mercadeo.	Impresión y ejecución de encuestas.	\$2.000.000
ALIANZAS Y ASOCIACIONES	Buscar alianzas con empresarios en el exterior, preferiblemente con Perú, ya que es la ruta más fuerte que tiene ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA en exportaciones.	Buscar alianzas con empresarios en el exterior, preferiblemente con Perú, ya que es la ruta más fuerte que tiene ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA en exportaciones.	Enero-Diciembre 2016	Gerente General y asesor comercial		Incluido en la nómina y pago de plan de datos y voz por la empresa.

18. DOCUMENTOS FINANCIEROS

18.1 PRESUPUESTO DEL PLAN

Para el presupuesto del desarrollo del plan de mercadeo, para ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA se debe contar con \$ 20.262. 700

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impresión Portfolio del servicio (Fotocopia laser).	500	\$ 1.200	\$ 600.000
Brochure	500	\$ 1.400	\$ 700.000
Pauta en revista (Media página).	2	\$ 3.400.000	\$6.800.000
Investigación de mercado.	1	\$ 2.000.000	\$2.000.000
Servicio al cliente	1	\$ 644.350	\$ 644.350
Salario Asesor comercial	1	\$ 2.500.000	\$2.500.000
Subsidio de transporte	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Actividades	1	\$ 1.637.725	\$1.637.725
Exoneración pago Drop Off, devolución de contenedores y días libres	2	\$ 700.000	\$1.400.000
Obsequio Clientes	1	\$ 3.680.625	\$3.680.625
TOTAL			\$20.262.700

Teniendo en cuenta el presupuesto del plan de mercadeo anterior, se debe de saber que el propósito de este es posicionar la marca en el mercado de agentes de carga internacional, resaltando su calidad en el servicio, en la atención al cliente y en el manejo de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali.

También se evaluará el servicio, con el fin de mejorar los procesos internos para generar lealtad y fidelización de los clientes con la empresa. Si se logra invertir y mejorar en los factores aquí expuestos, esto incrementará la rentabilidad de la empresa.

18.2 ESTADOS FINANCIEROS

Cuadro.15 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2015	
INGRESOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
Transporte Marítimo	\$ 110.798.140
Transporte Aéreo	\$ 25.568.265
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 136.366.405
Costos Operacionales	\$ 36.271.000
UTILIDAD BRUTA TOTAL	\$ 100.095.405
GATOS ADMINISTRATIVOS	
Gerente Administrativo	\$ 17.426.000
Contador	\$ 10.732.200
Servicios Públicos	\$ 2.400.000
Papelería, aseo, cafetería	\$ 600.000
Mantenimiento equipos	\$ 200.000
Depreciaciones	\$ 1.000.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 32.358.200
GASTOS DE VENTA SERVICIO	
Impresión portafolio de servicio (fotocopia laser)	\$ 600.000
Brochure	\$ 700.000
Pauta Revistas (Media Página)	\$ 6.800.000
Investigación de mercados	\$ 2.000.000
Servicio al cliente	\$ 644.350
Salario Asesor Comercial	\$ 2.500.000
Subsidio de transporte Vendedores	\$ 300.000
Actividades	\$ 1.637.725
Exoneración Drop Off, devolución contenedores y días libres	\$ 1.400.000
Obsequio Clientes	\$ 3.680.625
TOTAL GASTOS DE VENTA SERVICIO	\$ 20.262.700
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 52.620.900
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 21.906.240
INGRESOS NO OPERACIONALES	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0.00
GASTOS NO OPERACIONALES	
Financieros	\$ 1.976.696
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 1.976.696
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.929.544

18.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro.16 Cronograma de actividades

	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Se realizar una investigación de mercados																																																
Se hará el respectivo análisis de la información suministrada por el estudio.																																																
Participación en revistas de comercio exterior.																																																
Manejo de Base de datos.																																																
Evaluación de labores de los costumer service.																																																
Apoyo asesores comerciales.																																																
Actualización de la página web.																																																
Retroalimentación de la labor realizada.																																																

19. MONITORÍA Y CONTROL

19.1 MEDIDAS DE DESEMPEÑO

A continuación se nombra una serie de medidas de desempeño que la empresa desarrollará para controlar monitorear las estrategias a implementar.

- Cumplimiento del presupuesto de ventas. El cual se hace de forma mensual por medio de una reunión, en la que se estudian las fortalezas y debilidades y se replantean estrategias para así atacar el mercado.
- Informe de resultado de la gestión comercial realizada por los asesores comerciales y personal de servicio al cliente. Informe en donde se exponen los avances que se han tenido con el respectivo cliente contactado.
- Encuentro con el departamento de mercado. Esto con el fin de conocer los avances que se han tenido en cuanto a las estrategias, relaciones públicas, participación en el mercado, etc.
- Observación de la aplicación de los controles. Donde se evalúa continuamente las metas y objetivos por la empresa.

19.2 DATOS SECUNDARIOS

Se pueden analizar los valores del mercado por medio de varias fuentes:

- Ventas históricas.
- Bases de datos de clientes.
- Bases de datos en la DIAN, DANE y LEGISCOMEX.

19.3 DATOS PRIMARIOS

Mediante el sistema SICEX, PROCOLOMBIA y LEGISCOMEX se puede analizar el mercado de las exportaciones e importaciones del departamento del valle además se analizaría también el mercado de agentes de carga.

- Conocimiento del mercado por medio de informes como el ICER,
- Bases de datos generadas por los programas SICEX, PROCOLOMBIA y LEGISCOMEX.
- Conocimiento de la situación actual de la compañía por medio de un estudio cualitativo, con el personal de la empresa.

20. PLANES DE CONTIGENCIA

Ya que la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, no ha logrado posicionar la marca hasta el momento, en caso de que lo planteado en el plan de mercadeo no se logre implementar, se entrara a evaluar los costos del servicio para poder tomar una decisión si competir por precio con los demás agentes de carga internacional, esto implicaría utilizar una estrategia de igualación de precio.

Si se llegará a utilizar esta medida, esto representaría para la empresa un retroceso en sus planes y estrategias, ya que entrara al mercado manejando una estrategia de igualación en el precio no es lo más recomendable puesto que esto representaría la venta de tarifas a un precio demasiado bajo, no obteniendo si quiera un profit por la negociación de la carga.

Lo que ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, quiere es optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, desarrollar adecuadamente el plan de mercadeo y no hacer uso de estrategias que representen un riesgo para la misma.

21. CONCLUSIONES

El análisis interno muestra que actualmente la empresa ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con falencias en la prestación del servicio debido a factores importantes como lo son no contar con las certificaciones ISO 9001, BASC (Business Alliance For Secure Commerce) y la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo). Además de presentar demoras en la entrega respuesta de tarifas, la inestabilidad en los procesos operativos de exportación y la alta rotación de los asesores comerciales.

En el análisis externo se observa que la empresa cuenta excelentes oportunidades de crecimiento en la industria del Valle del Cauca gracias al uso de las TICS (Tecnologías de la información y comunicación). No obstante se identifica igualmente que existen limitantes para prestar un servicio óptimo y eficaz, esto a causa del alza del dólar factor que perjudica considerablemente el negocio de las exportaciones e importaciones debido a la caída del precio del petróleo. Además es importante resaltar que el contar con una competencia fuerte en fuerza de ventas y tareas de fletes representa una amenaza para ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA.

Se hará una inversión considerable en publicidad, la cual consiste en pautar en revistas logísticas, brindar más información de la empresa por medio del brochure e impresión del portafolio de servicio, como promoción de ventas se realizará un sorteo de un viaje a Perú para el cliente con mayor movimiento de TEUS en el año, se planea hacer una investigación de mercados con el fin de conocer la percepción que tiene el cliente de la empresa. Todo esto con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la empresa en el mercadeo del Valle del Cauca.

Se realizará un continuo seguimiento de la gestión comercial, del cumplimiento del presupuesto, reuniones frecuentes con el departamento de mercadeo, esto con el fin de conocer los avances en cuanto a las estrategias establecidas.

22. RECOMENDACIONES

Se recomienda crear un área de Mercadeo para llevar a cabo investigaciones y tener conocimiento permanente acerca de las posibles oportunidades y amenazas que puede afectar la empresa.

Se recomienda socializar el Plan de Mercadeo con todos los empleados de ALL WORLD TRANSPORT COLOMBIA LTDA, con el fin de que el personal trabaje con el propósito de lograr el objetivo.

Por otro lado, se recomienda que este no sea el único estudio que se le realice, sino que tenga en cuenta lo propuesto y que se lleven acciones pertinentes para realizar un seguimiento a estos clientes potenciales, si cada una de las estrategias que se esté poniendo en práctica está arrojando resultados positivos, y si se evidencia que no se está alcanzando lo propuesto evaluar por qué y realizar las mejoras necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

Adicomex [en línea] Colombia: Adicomex, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.adicomex.org/adicomex/quienes-somos/>

Andi [en línea] Colombia: Andi, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>

Andi estima crecimiento económico por encima de 4% en 2015 [en línea] Colombia: Dinero, 2015 [Consultado, 02 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/204552>

Aprovechar el impulso de 2014 [en línea] Colombia: Cámara de comercio de Cali, 2015 [Consultado, 18 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/24163/el-plan-aprovechar-el-impulso-de-2014.html>

Apunte económico [en línea] Colombia: Cámara de comercio de Cali, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2014/02/06-02-2013-ApunteEconomico_revisionJP.pdf

Blu logistics [en línea] Colombia: Blu logistics, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.blulogistics.com>

BOOMS, B. H. y BIT R, M. . “Marketing strategies and organizations structure for services firms”, en o nelly, . y George, W.R. (Eds) Marketing for services. American Marketing Association, Chicago, 1981, p. 41-51.

COBRA, Marcos y WARG Z.: Marketing de servicios. Conceptos y Estrategias. Colombia Editorial McGraw Hill, 1992. P. 40.

Colombia: balance 2014 y perspectivas 2015 [en línea] Colombia: Andi, 2015 [Consultado, 02 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

Comercio exterior exportaciones 2013 [en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 18 de Febrero de 2015]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic13.pdf

Comercio exterior, tan restrictivo como hace 40 años [línea].Colombia: El tiempo, 2014 [consultado, 02 de Mayo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-del-comercio-exterior-en-colombia/13916217>

DOLAN Robert J. La esencia del marketing Vol. I: Estrategia, Grupo Editorial Norma.

Ejemplo de objetivos para un plan de mercadotecnia [en línea]. Houston: Pyme.lavoztx, 2014 [consultado, 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-objetivos-para-un-plan-de-mercadotecnia-5110.html

El espectador [en línea] Colombia: El espectador, 2015 [Consultado, 03 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: www.elespectador.com/noticias/economia/exportaciones-35-pymes-ya-venden-al-exterior-articulo-548572

ESTEBAN, Grande Ildefonso Marketing de los Servicios: 4ª Edición. Alfaomega. p. 287 – 304.

HIEBING, Román Jr. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia México: McGraw Hill, 1992. P. 7.

Icer 2013 [en línea] Colombia: Dane, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Valle_Cauca_2013.pdf

Informe nacional de competitividad [en línea] Colombia: Consejo privado de Competitividad, 2015 [Consultado, 05 de Marzo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

Kuehne & nagel [en línea] Colombia: Kuehne & nagel, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: http://www.kn-portal.com/locations/south_central_america/colombia/

LEGISLACIÓN ADUANERA. Decreto 2685 DE 1999 (Diciembre 28). Diario Oficial No. 43.834, del 30 de diciembre de 1999. PAG 27 [en línea]. Bogotá D.C.: Ministerio de hacienda y crédito público, 2015. [Consultado 15 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf

Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor [en línea]. Argentina: Palermo, 2015 [Consultado, 22 de Abril de 2015]. Disponible en internet: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Panalpina [en línea] Colombia: Panalpina, 2015 [Consultado, 10 de Marzo de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.panalpina.com/www/global/en/home.html>

Plan de marketing [línea]. Colombia: La Cultura del Marketing, 2014 [consultado, 15 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>

PORTER,. Michael. Estrategia Competitiva. Actividades Primarias. México: Prentice. 2007. p. 51.

Sicex [en línea] Colombia: Sicex, 2015 [Consultado, 01 de Abril de 2015]. Disponible en internet: [http:// http://www.sicex.com](http://www.sicex.com)

7p marketing mix 6 [en línea]. Colombia: Slideteam, 2015 [Consultado, martes 5 de mayo de 2015]. Disponible en internet: <http://www.slideteam.net/7p-marketing-mix-6.html>

Valle del cauca aprovecha los tlc [en línea] Colombia: Procolombia, 2015 [Consultado, 20 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.procolombia.co/sites/default/files/valle.pdf>